



CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES ASSOCIADAS DE ENSINO
São João da Boa Vista – SP

Introdução á

Logística

Empresarial Integrada

Notas de aula

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

luciel@fae.br

2014

Sumário

TESTE DE HABILIDADES LOGÍSTICAS	2
INTRODUÇÃO À LOGÍSTICA	3
A LOGÍSTICA DE PONTA	29
LOGÍSTICA É A CARA METADE DO MARKETING	35
 CASOS PARA ESTUDO.....	
CASO 1 - Viagens em contêineres refrigerados	40
CASO 2 - Natura colhe hoje os frutos de investimentos	41
CASO 3 - GRUPO MARTINS – Uberlândia, MG.....	44
CASO 4 - “A volta do leiteiro”	48
CASO 5 - Intermodais atraem carga de mais valor para trens	52
CASO 6 - Revolução na logística – S. Paulo Distribuição e Logística	53
CASO 7 - Manga chega ao Japão até 80% mais cara	56
CASO 8 - As empresas brasileiras sabem da importância da logística?	57
CASO 9 - Arcaico, ineficiente e caro	59
CASO 10 - Mau gerenciamento de cargas aumenta custo logístico	60
CASO 11 - BR Supply planeja triplicar faturamento	62
CASO 12 - Setor ferroviário brasileiro vive momento de definição.	63
CASO 13 - Cosan e Shell se unem no etanol e na distribuição	65
CASO 14 - Haiti: Operação de socorro é um pesadelo de logística	66
CASO 15 - Crise muda ranking de grandes exportadores	68
CASO 16 - Comércio eletrônico: Período de Natal desafia estrutura logística da Amazon	70
CASO 17 - UPS enxerga futuro na gestão de toda a cadeia de suprimento	71
CASO 18 - Setor de "courier" deve dobrar no país	73
 GLOSSÁRIO DE TERMOS DE USO CORRENTE NA LOGÍSTICA EMPRESARIAL	75
ANEXOS: Regime de substituição tributária do ICMS / Aliquotas ICMS	82

Sobre o autor

Luciel Henrique de Oliveira é Engenheiro Agrônomo pela Universidade Federal de Lavras/UFLA (1987), Mestre em Administração (UFLA, 1992), com concentração em Agronegócios, e Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/Fundação Getúlio Vargas - SP (1998), com concentração em Gestão de Operações e Sistemas de Informação.

Possui Pós-Doutorado (2007) em Administração, na área de Gestão Estratégica da Inovação, pelo Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (instituição do Ministério da Ciência e Tecnologia - Campinas, SP), onde atuou como Pesquisador visitante. Possui experiência na área de Administração, atuando principalmente nas áreas de: Agronegócios; Gestão Ambiental e Sustentabilidade Empresarial; Gestão da Qualidade e da Produtividade; Gestão de Operações, Estratégia e Logística Empresarial Integrada; Empreendedorismo, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Empresarial; Inovação e Estratégia Organizacional; Sistemas de Informação e Pesquisa de Marketing; Sistemas Integrados de Gestão.

Atualmente é professor e pesquisador em cursos de graduação e pós-graduação na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino (UNIFAE), na FACAMP e na UNICAMP - Cursos de Especialização na Escola de Extensão. Revisor e avaliador de revistas científicas em suas áreas de atuação. Sócio-proprietário da Método, Consultoria e Treinamento – LTDA.

Material preparado pelo Prof. Luciel H. de Oliveira, para uso exclusivo em aulas. Reprodução permitida desde que citada a fonte. Como citar:

OLIVEIRA-LUCIEL, Henrique de. Introdução à Logística Empresarial Integrada. Conceitos e casos para estudo. Graduação. Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – UNIFAE. São João da Boa Vista. 2014.

TESTE DE HABILIDADES LOGÍSTICAS

Este é um teste de auto-avaliação para verificar suas habilidades e conhecimentos em Logística. Responda SIM ou NÃO às afirmações a seguir. Depois some quantos “SIM” e quantos “Não” você respondeu.

(PARTE A) HABILIDADES TÉCNICAS e CONCEITUAIS

1. Conheço os elos da Cadeia Logística das Empresas.
2. Sei diferenciar o fluxo físico do fluxo de informações.
3. Posso definir o que é Nível de Serviço ao Cliente.
4. Sei o que são indicadores logísticos.
5. Posso diferenciar produtos de serviços.
6. Sei quanto custa manter estoques e outros ativos.
7. Construo e entendo de gráficos e tabelas sem problemas.
8. Sou bom de matemática e estatísticas.
9. Gosto de desenhar e fazer modelos da realidade.
10. Tenho raciocínio lógico e espacial.

(PARTE B) HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Conheço os processos da minha empresa.
2. Sou uma pessoa organizada e trabalho bem com projetos.
3. Tenho boa comunicação falada e escrita.
4. Faço boas apresentações no trabalho.
5. Sei quais são meus fornecedores.
6. Trabalho bem em equipe e sob pressão.
7. Entendo os indicadores de performance da empresa.
8. Conheço os dados de mercado da empresa.
9. Sei quais são os meus concorrentes.
10. Tenho conhecimento do funcionamento macro da empresa.

(PARTE C) HABILIDADES EMPREENDEDORAS

1. Sei o que significa e compreendo um *trade-off* logístico.
2. Conheço os processos vitais das empresas.
3. Sei negociar parcerias e alianças.
4. Compreendo o relacionamento dos elos da cadeia logística.
5. Sei fazer o uso da estatística aplicada aos negócios.
6. Gosto de propor novos modelos de negócios e assumir riscos calculados.
7. Compreendo a importância de um *Business Plan*.
8. Conheço as estratégias logísticas e suas grandes ações estratégicas.
9. Sei fazer uso da intuição aplicada aos negócios.
10. Tenho sensibilidade para liderar, motivar e educar pessoas à empreender.

INTRODUÇÃO À LOGÍSTICA

Poucas áreas de estudo têm um impacto tão significativo no padrão de vida da sociedade como a logística. Praticamente todas as áreas da atividade humana são afetadas, direta ou indiretamente pelo processo logístico.

- Tente imaginar uma campanha publicitária de vários milhões de dólares e quando o comprador vai procurar o produto ele não o encontra na loja.
- Como seria possível comprar uma camisa de seda feita na China em uma loja em São Paulo?
- Porque um quilo de tomate é tão barato no campo e custa tão caro no supermercado?
- Qual deve ser a embalagem ideal para um iogurte? E para uma bijuteria?
- Porque o transporte de carga aérea, muito mais cara que os outros modais, está tendo um crescimento tão grande no Brasil e no mundo?

As dúvidas e perguntas acima, assim como muitas outras, exemplificam a influência da logística do nosso dia-a-dia e por isso é tão importante o nosso entendimento do processo logístico

Algumas pessoas costumam alegar que a logística é importante apenas nas operações industriais, caindo de importância nas operações comerciais e tornando-se pouco importante na área de prestação de serviço. Para esta última afirmação é possível analisar, por exemplo, a operação de um banco tradicional. Normalmente costumamos concentrar a nossa atenção na prestação de serviços em si e esquecemos que os equipamentos e instalações têm que ser armazenados e transportados; os formulários, talões de cheques, documentos, dinheiro (papel moeda) também, e assim por diante.

Com a globalização da economia, a logística ganhou uma maior importância numa escala global. Na economia mundial, sistemas logísticos eficientes formam a base para o comércio e a manutenção do padrão de vida na maioria dos países.

Custos logísticos são um fator chave para estimular o comércio. O comércio entre países e regiões de um mesmo país é frequentemente determinado pelo fato de que diferenças nos custos de produção podem mais do que compensar os custos logísticos necessários para o transporte entre regiões. Enquanto os Estados Unidos, o Japão e os membros da comunidade Econômica Européia gozam de alto padrão de vida e trocam mercadorias livremente devido à eficiência de seus sistemas logísticos, muitas porções do mundo, como as partes do Sudoeste Asiático, África, China e América do Sul, ainda apresentam sistemas de transporte e armazenagem inadequados para apoiar um comércio extensivo. Por isso estes povos são forçados a uma auto-suficiência localizada e um padrão de vida relativamente baixo. Uma diferença crítica entre essas duas situações é o ponto no qual se situa o desenvolvimento de seus sistemas logísticos. Quanto mais sofisticado for o seu desenvolvimento e quanto mais baratas forem suas movimentações e armazenagens, mais livre será a troca de mercadorias e maior será a especialização do trabalho. Analisando a malha rodoviária brasileira, que cobre precariamente apenas parte da região central, a região sul e litorânea do Brasil e verificamos as diferenças de padrão de vida entre as regiões melhores supridas em termos logísticos e as outras, é possível entender facilmente esta afirmação.

DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA

Existem algumas versões para a origem da palavra logística: alguns autores afirmam que ela é originária da palavra francesa “loger”, que significa “acomodar”, “alojar”, enquanto que outros autores afirmam que é derivada do grego “Logos” (razão) que significa “a arte de calcular” ou “manutenção de detalhes de uma operação”. A palavra logística é utilizada na área militar para representar a aquisição, manutenção transporte de materiais, facilidades e pessoal, enquanto que na área comercial, é usada para expressar “o planejamento e a gestão dos serviços relativos à documentação, manuseio, armazenagem e transferência dos bens objeto de uma operação de comércio nacional ou internacional”.

No passado, o comércio e a literatura acadêmica deram à logística uma grande variedade de nomes, tais como:

Distribuição Física	Gerenciamento de materiais
Engenharia de Distribuição	Gerenciamento Logístico de Materiais
Logística Empresarial	Gerenciamento de Cadeia de Distribuição
Logística de Distribuição	Logística Industrial
Logística de Marketing	Logística de Transporte

De um modo ou outro, todos os nomes acima essencialmente significam a mesma coisa: o gerenciamento do fluxo de materiais do ponto-de-origem ao ponto-de-consumo.

Segundo o *Council of Logistics Management*, entidade que agrega milhares de associados nos Estados Unidos e outros milhares em todo o mundo, a palavra **logística** pode ser definida como sendo:

O processo de planejar, implementar e controlar eficientemente o custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a essas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender os requisitos do cliente.

EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS

As empresas vêm executando logística a vários séculos. Os fenícios sabiam muito bem que um produto barato em um lugar podia ser vendido mais caro em outro lugar onde era necessário e escasso, isto é, conheciam empiricamente o conceito de valor agregado de tempo de lugar.

Tradicionalmente **Logística** é a área da administração que cuida do transporte e armazenamento das mercadorias.

Logística é definida como sendo o conjunto de Planejamento, Operação e Controle do Fluxo de Materiais, Mercadorias, Serviços e Informações da Empresa, integrando e racionalizando as funções sistêmicas desde a Produção até a Entrega, assegurando



vantagens competitivas na Cadeia de abastecimento e a consequente satisfação dos clientes.

A Atividade Logística é regida pelos **Fatores de Direcionamento** (*Logistic Drivers*) para níveis maiores de Complexidade Operacional, como por exemplo histórico de demanda dos produtos ou serviços, histórico da frequência dos pedidos, histórico das quantidades por pedido, custos envolvidos na operação, tempo de entrega (*lead-time*), pedido mínimo, rupturas de abastecimento, prazos de entrega, períodos promocionais e frequência de sazonalidades, políticas de estoque (evitando faltas ou excessos), planejamento da produção, políticas de fretes, políticas de gestão dos pedidos (*orders*), análise dos modelos de canais de distribuição, entre outros. Em linhas gerais, pode-se dizer que a Logística está presente em todas as atividades de uma organização. **A Logística começa pela necessidade do cliente.** Sem essa necessidade, não há movimento de produção e entrega.

As novas exigências para a atividade logística no Brasil e no mundo passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, redução nos prazos de entrega e aumento da qualidade no cumprimento do prazo, disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, facilidade na gestão dos pedidos e flexibilização da fabricação, análises de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios (Exemplo: Resposta Eficiente ao Consumidor - Efficient Consumer Response), entre outros. Isto tem feito a área de logística ser muito mais valorizada e criar interfaces com outras áreas como Marketing, Finanças e Estratégia.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS

Identifica aquelas atividades que são de importância primária para o atingimento dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço. Estas atividades são:

- Transportes
- Manutenção de estoques
- Processamento de pedidos

Essas atividades são consideradas primárias porque ou elas contribuem com a maior parcela dos custos total ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

Transportes

Para a maioria das firmas, o transporte é a atividade mais importante, simplesmente porque ela é a mais visível e também porque ela é essencial. Nenhuma firma pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias primas ou de seus produtos acabados.

“Transportes” refere-se aos vários métodos para se movimentar produtos. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir-se quanto ao método de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos.

Manutenção de estoques

Muitas vezes não é possível entregar o produto ao cliente assim que acaba sua fabricação. Da mesma forma, não é possível receber todos os suprimentos no exato momento em que eles são necessários na produção, embora muito se tenha feito dentro dos conceitos de “just-in-time”.

A armazenagem torna-se necessária quando por alguma razão temos que guardar uma matéria prima, componente ou produto acabado até a sua utilização. Os estoques agem então como “amortecedores entre a oferta e a demanda”.

A manutenção dos estoques pode atingir de um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística.

Enquanto o transporte adiciona valor de “lugar” ao produto, o estoque agrega valor de “tempo”. Para agregar este valor, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura.

A administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixo quanto possível, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada pelos clientes.

Processamento de pedidos

Os custos de processamentos de pedidos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transporte ou de manutenção de estoques. Contudo, o processamento de pedidos é uma atividade logística primária. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também uma atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

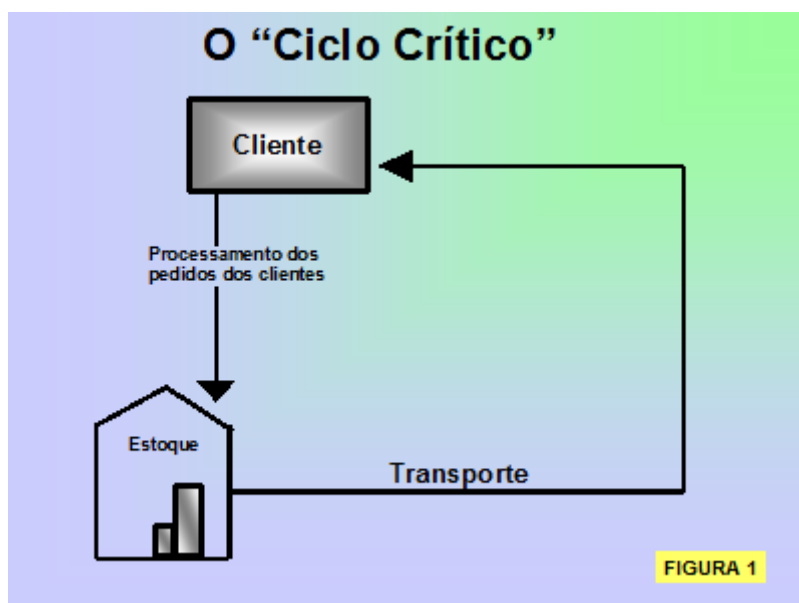


Figura - 1. Mostra a relação entre as três atividades primárias para atender clientes - o “ciclo crítico”.

Atividades de apoio

Apesar de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos serem os principais ingredientes que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços há uma série de atividades que apóiam essas atividades primárias. São elas:

- Armazenagem
- Movimentação de materiais
- Embalagens de transporte
- Suprimentos
- Programação da produção
- Manuseio de informações

Seu relacionamento com as atividades primárias e o nível de serviço visado está mostrado na figura 2.

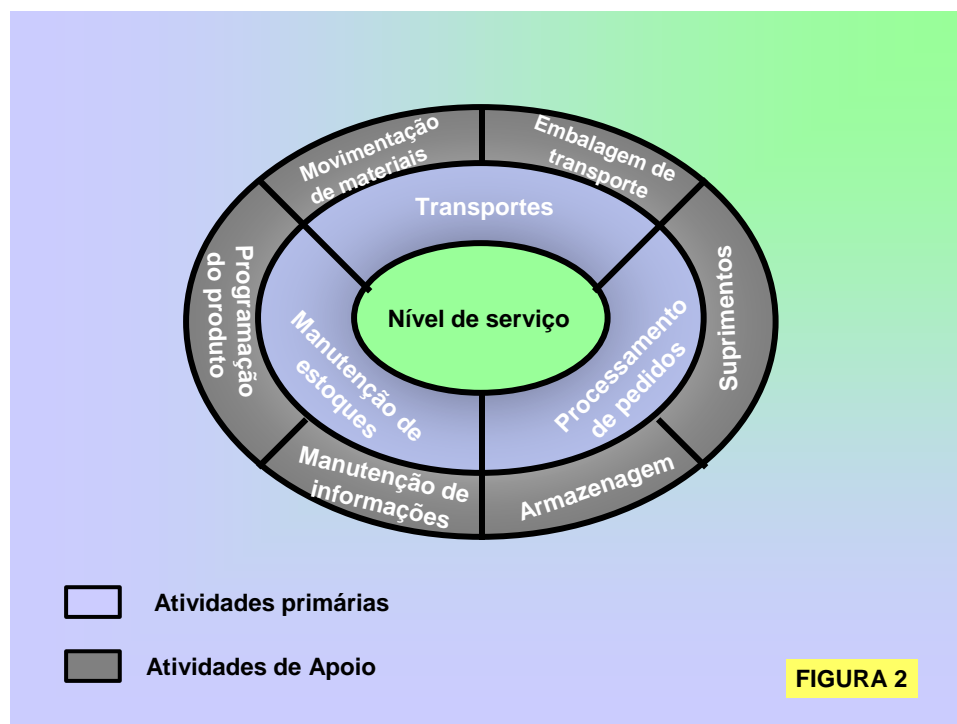


Figura 2 - Relacionamento com atividades primárias

CONCEITOS BÁSICOS EM LOGÍSTICA

Os primeiros estudos consideram a divisão da logística, em relação a uma unidade de produção, em três áreas, ou seja: o suprimento físico, que atende as



necessidades das fábricas em termos de matérias primas, materiais de consumo, sub-intens fabricados por terceiros, etc.; a **movimentação interna**, que é a movimentação dos componentes do produto e o próprio produto durante as fases de fabricação e a **distribuição física**, que atende as necessidades que fabrica em fazer o seu produto chegar aos clientes.

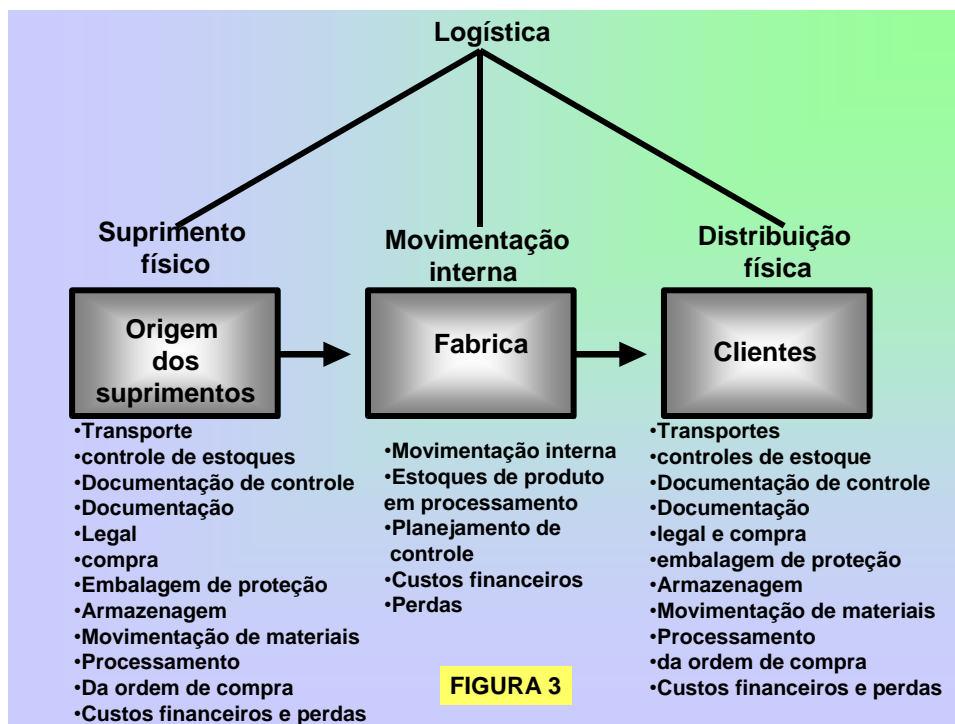


FIGURA 3

Figura 3 – Logística

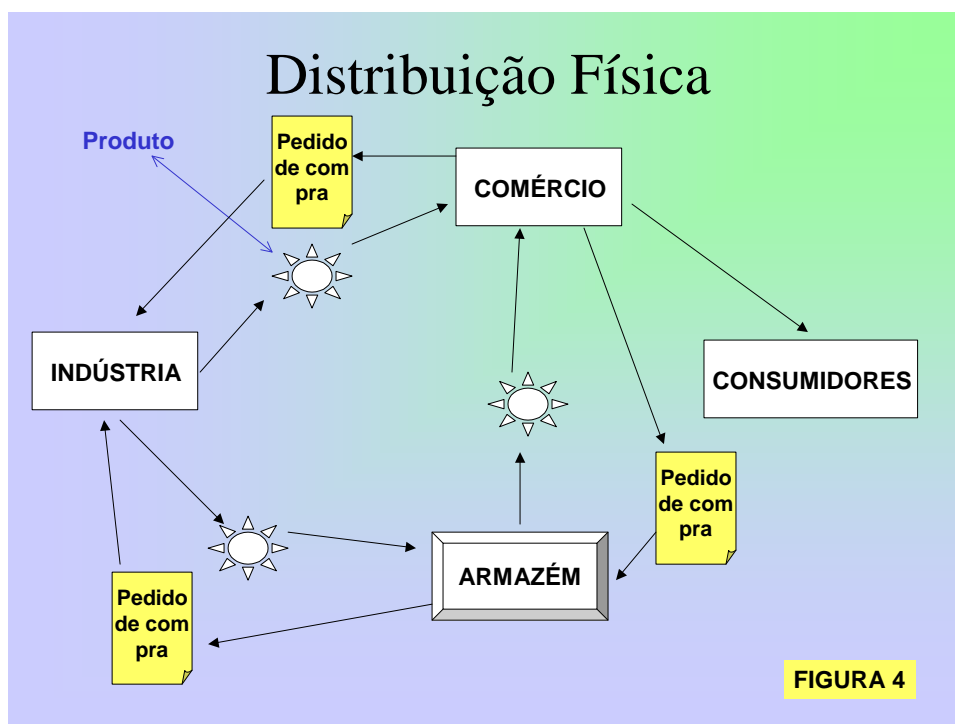


FIGURA 4

Figura 4 - Distribuição Física

O esquema da figura 4 apresenta de modo simplificado uma rede de distribuição física onde os clientes são atendidos através de lojas que por sua vez podem ser atendidos diretamente pela fábrica ou através de armazéns de fábrica ou de atacadistas.

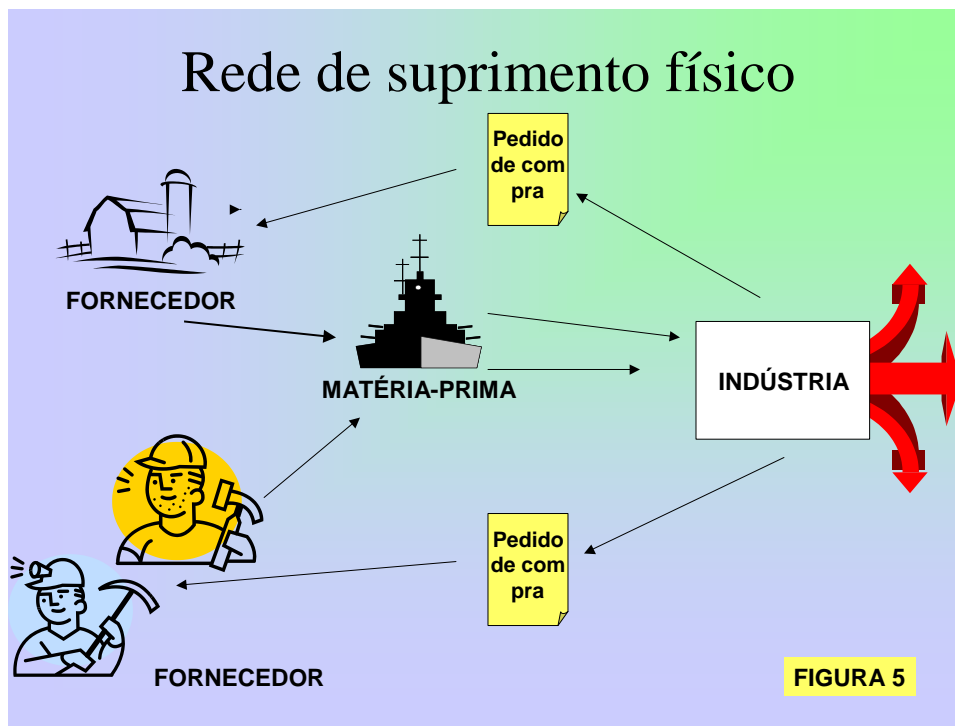


Figura 5 - O suprimento físico

O esquema da figura 5 representa de modo simplificado uma rede de suprimento físico onde os pedidos são atendidos diretamente pelos fabricantes.

Deve ficar claro, que se para o ponto de vista do comprador, existe um suprimento físico, do ponto de vista do fornecedor é uma distribuição física.

LOGÍSTICA INTEGRADA

O conceito de logística integrada surgiu da compreensão de que as três áreas citadas anteriormente devem ser administrada de modo integrado. Desta forma pode-se obter um melhor aproveitamento do transporte, redução dos custos administrativos, etc.

Em muitas empresas este conceito ainda não está implantado e pode-se ver uma área de suprimentos, muitas vezes subordinada à diretoria financeira, que compra uma grande quantidade de matéria primas e componentes, totalmente separada da distribuição física, que muitas vezes está subordinada á área comercial. Se considerarmos que, com exceção de alguns tipos de produto, a quantidade de matéria prima que entra é igual à quantidade de matéria prima que sai, pode-se imaginar os benefícios que podem ser obtidos de uma administração integrada da logística.

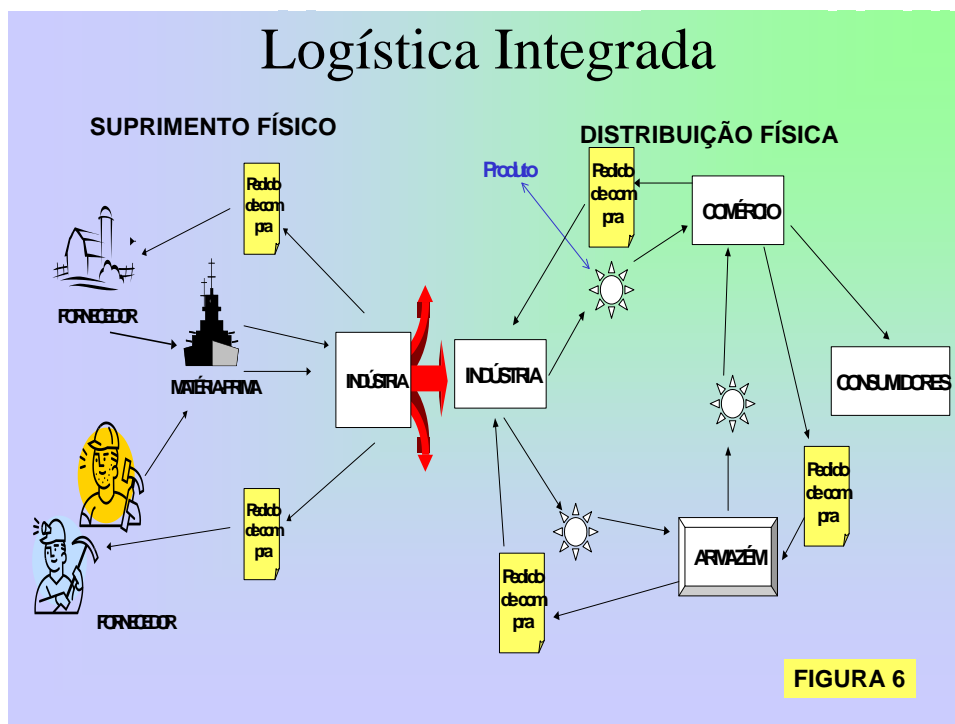


Figura 6 - Logística integrada

SUPPLY - CHAIN MANAGEMENT

A logística integrada visa os níveis Estratégicos, Táticos e operacionais da atividade logística, sem a preocupação efetiva do mercado. O conceito de *Supply chain* Management visa uma integração entre a logística e o seu ambiente de mercado, conforme o esquema da figura 7.

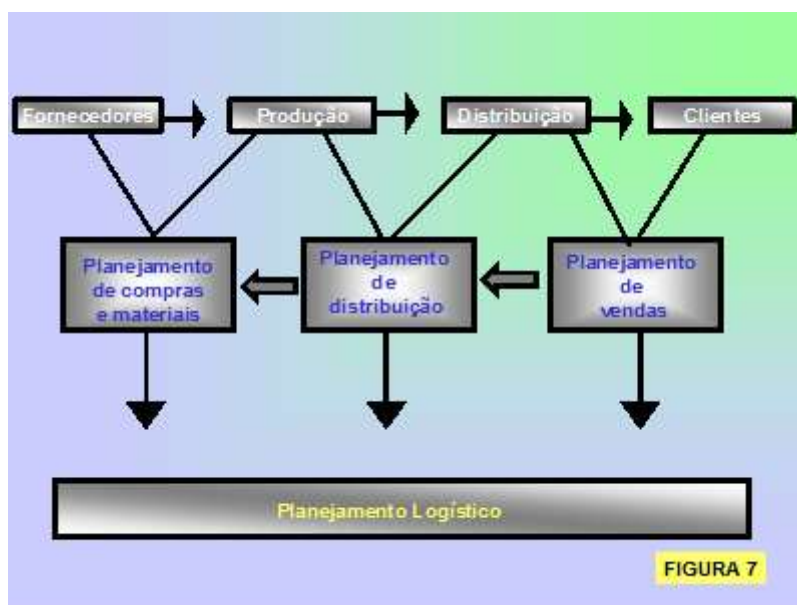


Figura 7 - Supply chain

QUALIDADE TOTAL EM LOGÍSTICA

A tendência moderna é direcionar a logística ao cliente, introduzindo em suas operações os conceitos de qualidade total. Estes conceitos, que visam a obtenção de um processo seguro e livres de erros, pode ser representado pela figura 8.

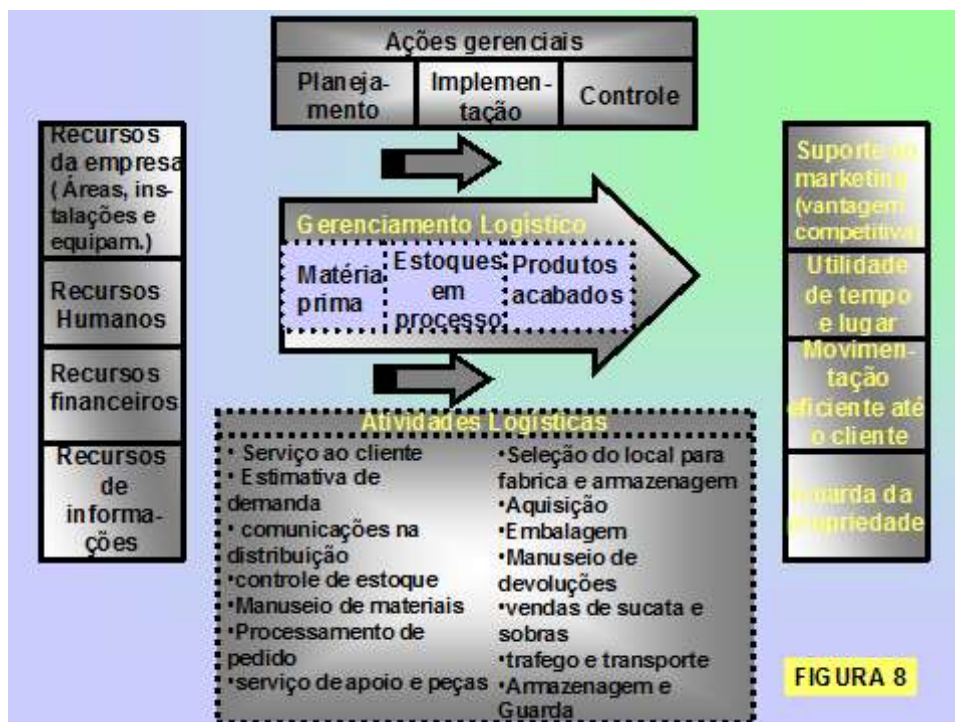


Figura 8 - Qualidade total em logística

RESUMO

A evolução dos conceitos em logística pode ser agrupada em fases conforme a figura a seguir. Embora existam algumas poucas empresas brasileiras bastante desenvolvida em logística, o Brasil como um todo está localizado em uma transição da 2ª a 3ª fase, enquanto que o Estados Unidos estariam entrando na 5ª fase. Deve-se lembrar que em toda a evolução, no futuro surgirão outros avanços em termos de conceito administrativo.

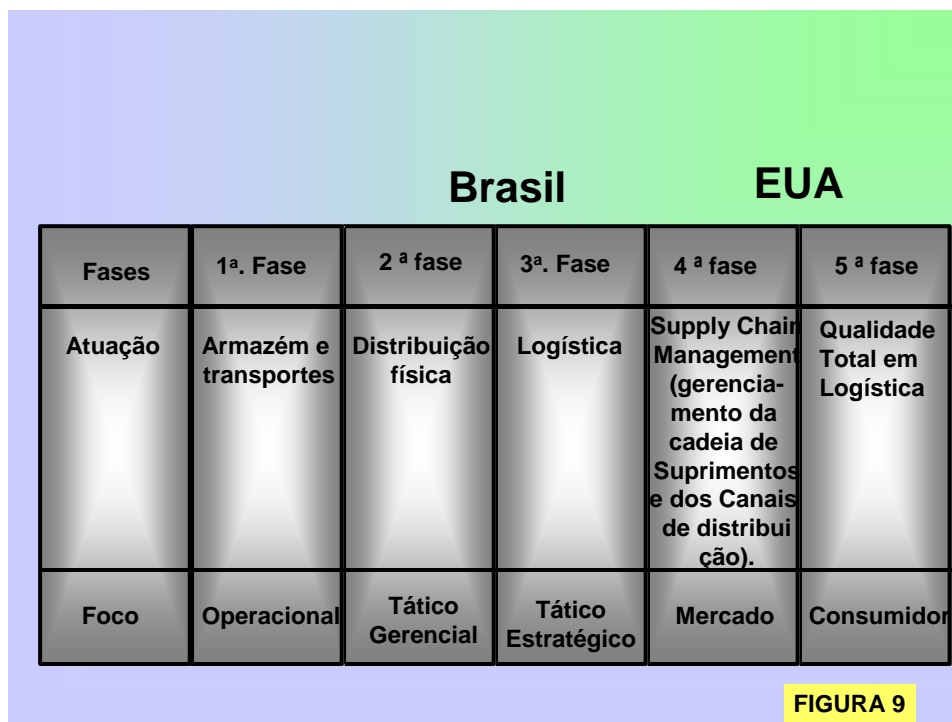


Figura 9 - Evolução dos conceitos

CUSTOS LOGÍSTICOS

Os custos logísticos representam uma parte ponderável na composição de custos dos produtos na ponta do consumidor final. Embora os estudos que visam analisar detalhadamente todos os fatores que influem no custo logístico sejam relativamente recentes, desde os primórdios da humanidade, quando um homem das cavernas matou um animal grande demais para carregar e para levá-lo teve que chamar os companheiros para ajudar, tendo que dar um pedaço para cada um, para compensar a ajuda no transporte é que se sabe que o serviço de transporte tem um custo.

Com a velocidade dos meios de transporte os comerciantes verificaram que se pudessem levar uma mercadoria que fosse abundante em um determinado lugar para outro onde a mesma fosse escassa e desejada, seria possível vendê-la por um preço mais alto. Mas deste acréscimo de lucro deveriam ser reduzidos os custos para levar a mercadoria de uma região para outra, e estes custos não eram compostos apenas pelos custos de transporte mas também por outros, como a embalagem, a mão de obra para carregar e descarregar, a necessidade de um local para guardar o produto, a proteção contra ladrões, as perdas por várias razões, etc.

Somente há pouco mais de duas décadas é que o Brasil começou-se a dar a devida importância ao estudo dos custos logísticos. No nosso país o sistema rodoviário responde pelo transporte de cerca de 70% das cargas movimentadas. O transporte ferroviário que nos países europeus, Estados Unidos e principalmente Japão, competem eficazmente com o rodoviário, no Brasil sofre um dos principais males da nossa atualidade, é em sua quase totalidade administrado direta ou indiretamente pelo

governo. Como consequência, suas linhas, equipamentos e instalações são obsoletas, sua administração é extremamente inchada e ineficiente e, portanto, salvo no caso de grandes volumes de carga, não tem condição de competir com o transporte rodoviário.

O transporte marítimo tem sua competitividade muito limitada, pois enquanto a navegação, tanto na cabotagem como no longo curso são operados em regime de competição, a operação portuária, com sua morosidade, falta de aparelhagem adequada e controlada por um dos sindicatos mais fortes do Brasil, os estivadores, encarece e dificulta o uso da modalidade de transporte. Na exportação ou importação, pela limitação de alternativas, tem-se que usar o transporte marítimo, mas na cabotagem, com exceção de determinados tipos de carga, como as de valor unitário relativamente baixo e que são transportados em grandes volumes, tais como derivados de petróleo, minérios em bruto ou semi-processados, a competição do transporte marítimo tende a manter-se limitada, até que algum dia sejam alteradas as atuais condições portuárias.

O transporte aéreo de carga no Brasil está em fase de expansão, com as empresas aéreas adquirindo novos aviões cargueiros, inclusive havendo empresários do ramo rodoviário que ingressam nessa atividade. A principal força de competitividade do transporte aéreo é o tempo total da operação, mesmo contando com a demora dos aeroportos e o transporte rodoviário nas pontas. As suas principais limitações são o custo, a oferta total de carga no sistema e as restrições de peso unitário da carga.

Provavelmente, até o próximo século, o quadro geral dos transportes no Brasil não deverá sofrer grandes alterações, pois a absoluta falta de dinheiro do governo tolhe qualquer iniciativa de planos mais arrojados nesta área e as privatizações, se realmente levadas avante, ainda demorarão alguns anos para se tornarem efetivas.

Consequentemente, temos que aprender a tirar o máximo proveito das condições atuais e isso só será possível se conhecermos a fundo as particularidades do nosso ambiente logístico.

Os custos logísticos podem ser separados em duas categorias: custos diretos e custos indiretos

Onde:

L = Custo logístico direto

T = Custo do transporte: trata-se do frete pago em função da modalidade do transporte escolhida para transportar a carga. Quando se tratar de transporte intermodal, por exemplo: rodoviário-aéreo-rodoviário, temos: frete rodoviário da origem até ao aeroporto A; frete aéreo do aeroporto A até ao aeroporto B; e finalmente o frete rodoviário do aeroporto B até o destino final da carga. Neste caso o frete total será a soma dos fretes pagos.

De um modo geral o frete é uma função de peso, volume, valor da mercadoria transportada, distância entre o ponto inicial e final e da modalidade de transporte escolhida. O frete é influenciado também por outros fatores tais como: a quantidade total transportada, números de embarques, oferta de transporte na rota, etc.

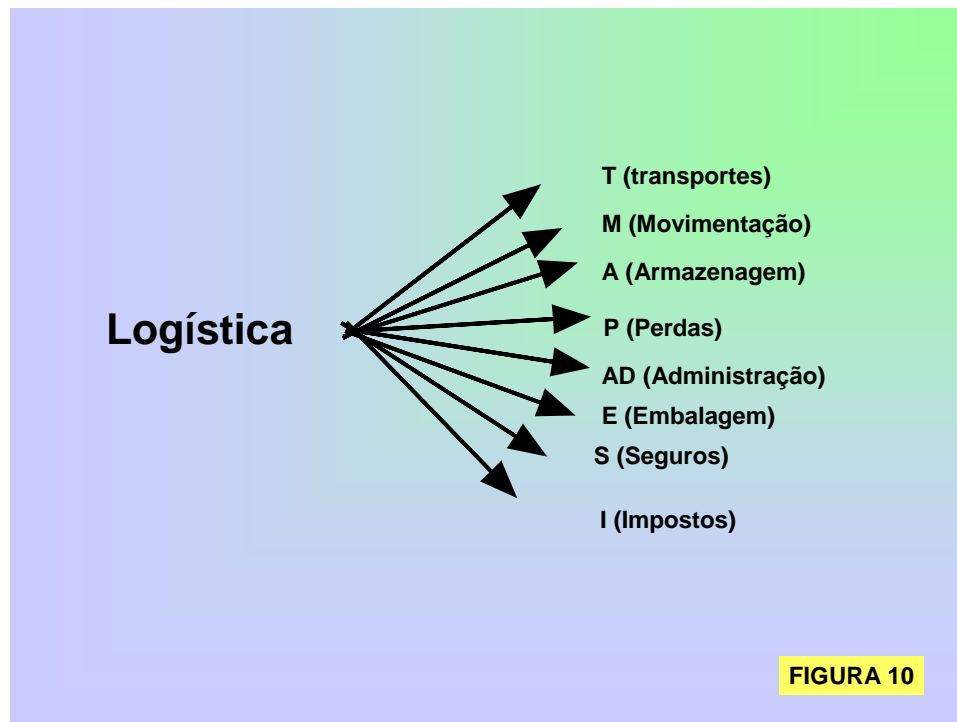


Figura 10 - Custos diretos

M = Custo de movimentação: trata-se dos custos relativos a todas as movimentações da mercadoria desde os seu local de armazenagem na origem até o seu local de armazenagem no destino, isto é, a sua retirada do armazém da fábrica até a plataforma de embarque, colocação no veículo de transporte (carregamento), retirada no local de destino (descarregamento) e movimentação até o local de estocagem no destino. No transporte intermodal devemos somar todas as movimentações até a chegada da mercadoria ao seu destino final. De um modo geral os custos de movimentação estão ligados ao peso e volume da mercadoria transportada. Outros fatores também incluem no custo de movimentação tais como: Carga total transportada, fragilidade da mercadoria, peso unitário ou volume fora dos padrões de capacidade dos equipamentos disponíveis, etc.

A = Custo de armazenagem: Representa o custo de instalação e manutenção do armazém para guardar a mercadoria, inclui: aluguéis depreciação, manutenções mão-de-obra do armazém, luz, água, seguros de estoque e do prédio, De um modo geral é uma função do projeto do armazém, das instalações, da equipe de trabalho, do valor das mercadorias e das características específicas da mesma.

P = Custo das perdas. É o custo das perdas durante a estocagem, movimentação e transporte. Estas perdas podem ser por avarias, vazamentos, contaminações, roubo, acidentes, etc. No transporte a granel as perdas ocorrem principalmente durante as transferências de um local para outro. Este custo é principalmente uma função do custo do tipo de mercadoria transportada e dos equipamentos usados para manuseio e transporte.

Nas perdas deve-se concluir também as perdas por obsolescência que é representado pelo custo das mercadorias tornarem-se obsoletas. Um dos principais

exemplos de mercadoria que se torna obsoleta em curtíssimo espaço de tempo é o jornal. Um jornal deve-se ser entregue ao assinante por exemplo até 06h30min horas da manhã após a sua editoração. O atraso de uma hora na entrega pode gerar reclamações, se o mesmo for entregue com duas ou três horas de atraso, o assinante provavelmente irá mudar a sua assinatura para um outro jornal mais pontual. Coisa semelhante, embora não tão em curto prazo ocorre com roupas femininas em que, passada a moda o que tiver no estoque deverá ser liquidado a baixo preço. Este custo é uma função quase exclusiva do tipo de mercadoria

AD = Custo de administração - São os custos relativos a administração do sistema logístico. Geralmente são custos fixos e independem da quantidade estocada e das quantidades em trânsito. Muitas vezes este custo é laçado nos custos indiretos .

E = Custo da embalagem - Muitas vezes o produto requer uma embalagem para ser transportado. Mesmo que ele tenha uma embalagem própria, pode ser necessária uma embalagem “coletiva” ou “embalagem de transporte” se considerarmos uma lata de conservas, a lata é a embalagem do produto, entretanto, para chegar as mãos do consumidor é necessário usar uma caixa de papelão para proteger as latas durante o transporte, pois o consumidor deixará de comprar o produto se a lata estiver amassada, mesmo que levemente. Em muitos casos, para facilitar o manuseio costuma-se enviar os produtos sobre um palete (estrado de madeira) que é usado apenas na viagem de ida (one way pallet)

S = Custo de seguros - É o custo do seguro para cobrir uma eventual perda, total ou parcial da mercadoria durante toda a viagem, desde a origem até o destino final. Este custo é principalmente uma função do valor da mercadoria, da viagem que irá executar, e dos antecedentes de viagens anteriores naquelas condições de viagem.

I = Custos dos impostos - Toda vez que se movimenta uma mercadoria de um ponto a outro se deve pagar impostos, inclusive o próprio transporte, a armazenagem e serviços prestados por terceiros. Embora alguns impostos sejam recuperáveis, como é o caso do ICMS, outros como o PIS/CONFINS não o são. Mesmo os impostos recuperáveis têm o custo do capital investido em pagamento antecipado.

CUSTOS INDIRETOS

- CUSTOS FINANCEIROS LIGADOS AO TEMPO DE VIAGEM
- CONTROLE E PLANEJAMENTO
- SERVIÇOS DE APOIO DENTRO DA EMPRESA
- SERVIÇOS INDIRETOS DE TERCEIROS

Os custos logísticos indiretos geralmente são os mais difíceis de quantificar e de alocar sobre uma determinada viagem. Um grande número de empresas sequer tem idéia de quais são realmente todos os seus custos indiretos.

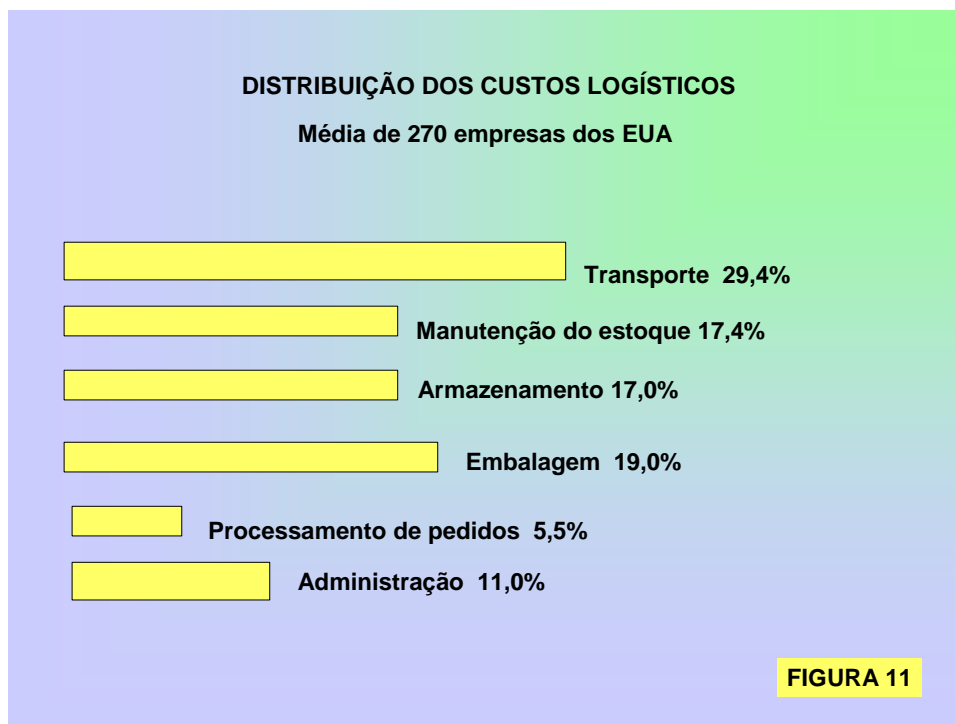


Figura 11 - Distribuição dos custos logísticos

A figura 1 apresenta uma distribuição dos custos logísticos obtidos através de uma pesquisa junto a 270 empresas americanas. Neste caso, o custo do transporte que é um dos mais visíveis representa apenas 24,9% do total.

EXEMPLO DE COMPONENTES DOS CUSTOS LOGÍSTICOS

(EUA - 2005)

US\$ Bilhões

Custos de manutenção de estoque

Juros	76
Taxas, obsolescência, Depreciação	84
Armazenagem	61
Sub-total	221

Custos de transporte

Transporte rodoviário	
Público e contratado	77
Privado ou por conta própria	87
Fontes locais de frete	113
Sub-total	277

Outros modais	
Ferrovário	32
Aquaviário	21
Tuboviário	9
Aeroviário	13
Sub-total	75
Custos de agentes	4
Outros custos ligados à logística	23
Custo logístico total	600

NÍVEIS DE DISTRIBUIÇÃO

Entende-se como níveis de distribuição em uma distribuição física, o número de vezes que o produto muda de proprietário. A transferência de um produto de uma fábrica para sua filial, que tem outro CGC (cadastro geral de contribuintes) deve ser considerado como uma mudança de nível. As mudanças de nível serão tantas quanto necessárias para atingir o consumidor final.

Algumas empresas, visando redução de custos, procuram reduzir no máximo o número de níveis de distribuição até atingir o consumidor. São os clássicos casos da Avon e da Natura, que vende para suas revendedoras, representantes ou “consultoras de beleza”, e estas vendem diretamente aos consumidores.

A figura 12 representa esquematicamente o conceito de níveis de distribuição;

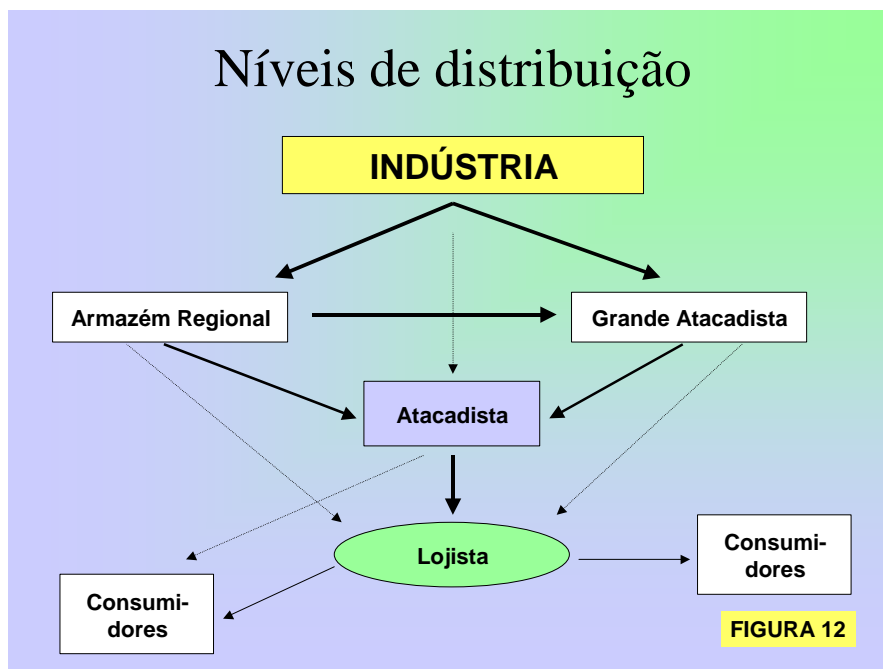


Figura 12 - Níveis de distribuição

As figuras 13A e 13B apresentam os principais níveis de distribuição dos produtos COFAP, mercado de reposição e seus respectivos canais de distribuição.

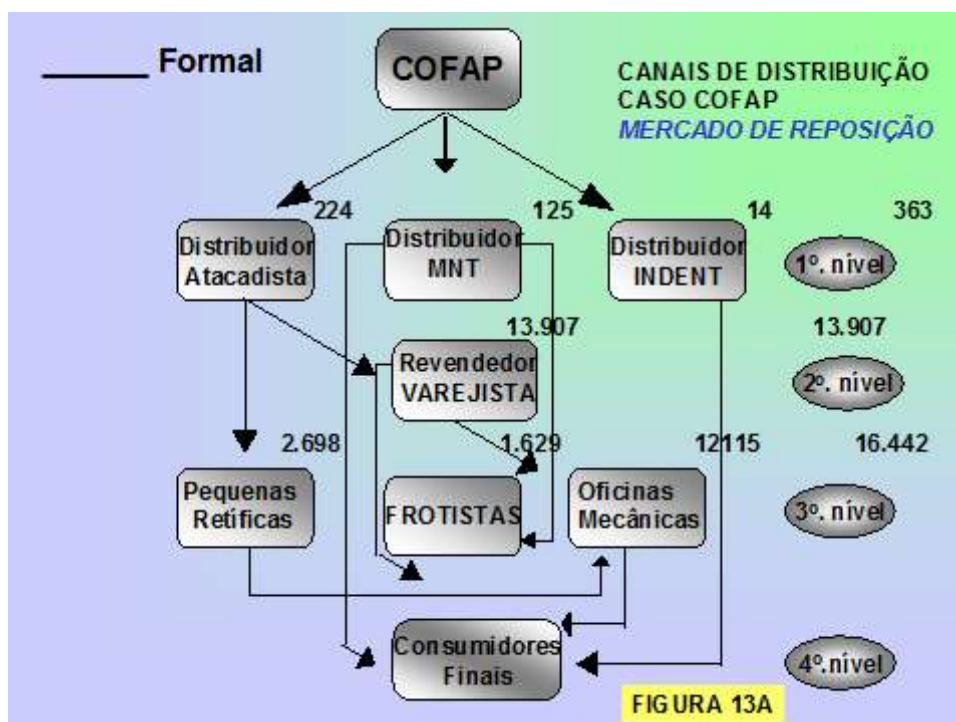


Figura 13A - Canais de distribuição caso COFAP

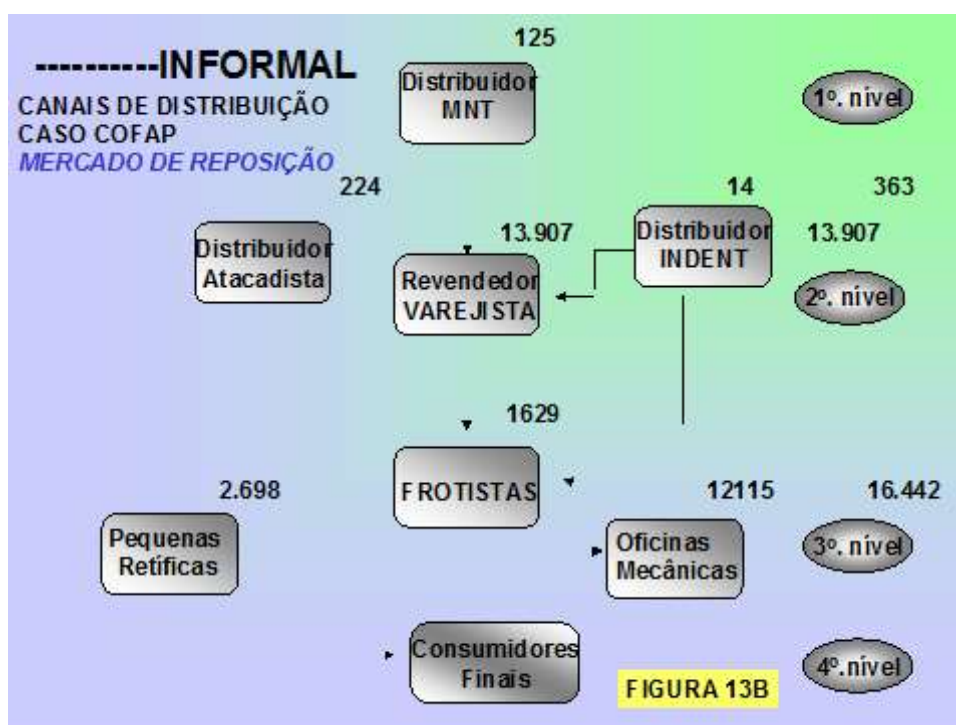


Figura 13B - Canais de distribuição caso COFAP

EXEMPLO: INFLUÊNCIA DOS CUSTOS DE TRANSPORTE E IMPOSTOS NO PREÇO FINAL DE UM PRODUTO

Considere um produto distribuído conforme o esquema da figura 14.

Para simplificar a apresentação do problema adotaremos as seguintes hipóteses:

- O produto vendido pela fábrica é líquido, isto é, sem os impostos que eventualmente a empresa tenha se creditado durante a compra de matérias primas para fazer o produto
- Os clientes compram o produto no varejista e o carregam para casa
- O lucro pretendido pelo atacadista e pelo varejista é sobre o custo total do produto até chegar às suas mãos.

A tabela a seguir exemplifica os principais parâmetros para o cálculo:

- Lucro do distribuidor: 20,0% sobre o custo
- Lucro do varejista: 30,0% sobre o custo

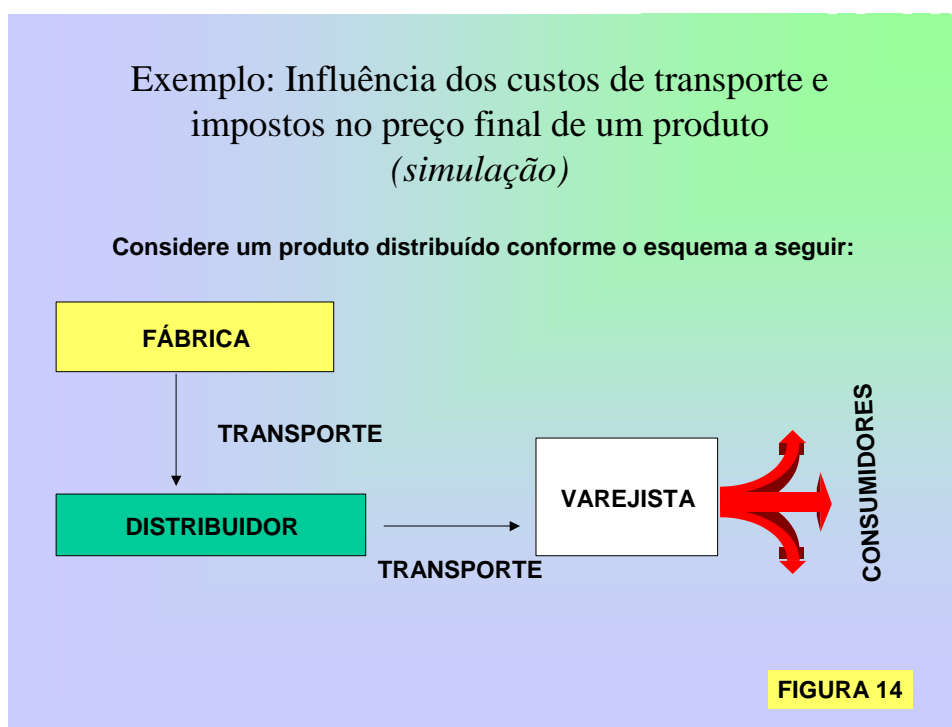


Figura 14 - Influência nos custos de transporte e impostos no preço final de um produto

• IMPOSTOS

- ICMS: 18% (O Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços é definido pelos Estados)
- PIS/CONFINS: 2,65%
- IPI: 15%

- CUSTOS DE TRANSPORTE

- Fábrica → Distribuidor: 5,00
- Distribuidor → Varejista: 10,00

Impostos :

ICMS = 18,0% COFINS = 2,65% IPI = 15,0%

Obs: O ICMS do transporte está incluído no seu custo

Lucro do distribuidor = 20% sobre o custo = $0,20 \times 127,24 = \$ 25,45$

Lucro do varejista = 30% sobre o custo = $0,30 \times 167,49 = \$ 50,25$

	Fábrica	Transporte	Impostos	Distribuidor	Varejista	Consumidor
Preço de venda na fábrica	100,00					
Transporte até o distribuidor		5,00				
Impostos sobre vendas			44,93			
Custo no distribuidor				127,24		
Lucro do distribuidor				25,45		
Preço de venda ao varejista				192,43		
Impostos recolhidos pelo atacadista			17,05			
Transporte até o varejista		10,00				
Custos no varejista					167,49	
Lucro do varejista					50,25	
Impostos recolhidos pelos varejistas			22,17			
Preço de venda ao consumidor						274,89
Resumo:	100,00	15,00	84,15	192,43	217,74	274,89

FIGURA 15

Figura 15 - Preço de venda

Influência dos Custos de Transporte e Impostos no preço final do produto

Planilha de Custo

Fórmula básica:

$P_u \text{ Venda} = \text{Preço unitário de venda na fábrica (custo);}$

$P_{Vi} = \text{Preço unit. c/ impostos; } P \text{ venda} = \text{Preço final de venda}$

$$P_u \text{ venda} + \text{ICMS} + \text{CONFINS} + \text{PIS} = P_{vi}$$

$$P_{vi} + \text{IPI} = P_{\text{venda}}$$

Considerando:

ICMS = 18,0% CONFINS + PIS = 2,65% IPI = 15,0%

$$P_u \text{ Venda} + 18\% P_{vi} + 2,65\% P_{vi} = P_{vi}$$

$$P_{u \text{ Venda}} / (1 - (0,18 + 0,0265)) = P_{vi}$$

$$P_{u \text{ Venda}} / 0,7935 = P_{vi}$$

Como: $P_{vi} + IPI = P_{venda}$

$$P_{vi} + 15\% P_{vi} = P_{venda}$$

Preço de Venda na fábrica → $P_{u \text{ venda}} = 100,00$

$$P_{u \text{ venda}} \times 1,15 / 0,7935 = P_{vi}$$

$$100 \times 1,15 / 0,7935 = 144,93$$

Logo: Impostos sobre vendas = **44,93**

Transporte = 5,00

Crédito de ICMS (distribuidor) = $0,18 \times (P_{u \text{ venda}} / 0,7935)$

Crédito de ICMS (distribuidor) = 22,68

$$\text{Custo no distribuidor} = 144,93 + 5,00 - 22,68$$

Custo no distribuidor = 127,25

Preço de venda ao varejista = $(127,25 + 20\%) / 0,7935$

Preço de venda ao varejista = 192,43

Impostos a serem recolhidos pelo distribuidor = 17,05

Crédito de ICMS (Varejista) = $0,18 \times 192,43$

Crédito de ICMS (Varejista) = **34,64**

Transporte = 10,00

$$\text{Custo no varejista} = 192,43 + 10 - 34,64$$

Custo no varejista = 167,79

Impostos a serem recolhidos pelo varejista + ICMS + CONFINS

$$\text{ICMS} = (18\% \times 274,91) - 34,60 = 14,88$$

$$\text{CONFINS} + \text{PIS} = (0,0265 \times 274,91) = 7,29$$

Impostos a serem recolhidos pelo varejista = **22,17**

Preço de venda ao consumidor = $(167,79 + 30\%) / 0,7935$

Preço de venda ao consumidor = 274,89

Considerando: Preço de Venda na fábrica = 100,00

Houve um aumento de 274,89%

Considerando lucro do distribuidor e do varejista = $25,45 + 50,25 = \$ 75,70$ (cerca de 50% do custo)

Impostos e Custos de Transporte = \$ 199,19 (cerca de 224,89% do custo)

LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Com a abertura das importações, o consumidor brasileiro passou a ter mais opções de compra, intensificando o comércio internacional. Esta abertura possibilitou a às empresas brasileiras poderem optar por fornecedores nacionais ou internacionais (*global sourcing*), isto é, comprar do fornecedor mais conveniente nas condições mais adequadas.

No caso das exportações, os exportadores têm que lutar por uma fatia de mercado cada vez mais competitivo. Os principais componentes para um exportador tem competitividade no exterior são:

- 1 - Características do produto
- 2 - Custo final do produto
- 3 - Serviço do cliente (Nível de Serviço ao cliente)
- 4 - Qualidade

O custo final do produto no cliente é dado, basicamente, pela fórmula:

$\text{Custo final do produto} = \text{Custo de venda na origem} + \text{Custos logísticos} + \text{impostos}$
--

O exportador dificilmente pode alterar os impostos, que constituem a soma dos impostos devidos no país de origem com os devidos no país de destino, restando-lhe apenas os componentes de custo de venda na origem e custos logísticos. Normalmente, o preço de venda já está apertado ao máximo, restando-lhe a componente de custo logístico para garantir uma melhora no custo final do produto na “porta” do cliente. Qualquer economia dos custos logísticos representa uma melhora direta na competitividade ou no lucro da operação.

A logística internacional é mais complicada que a nacional porque envolve:

- Documentação especializada
- Vários meios de transporte
- Portos ou aeroportos
- Alfândega
- Embalagem especializada
- Leis e regulamentações de países diferentes
- Restrições ao transporte próprias de cada país
- Riscos (avarias, contaminações, roubos, etc.)
- Serviços diversos de terceiros (despachantes, agentes, etc.)
- Várias alternativas de rotas com custos, risco e tempos de trânsito diferentes
- Sistemas de controle especializados
- Comunicação internacional
- Custos elevados



Figura 16 - Fluxograma Típico de uma importação

PRINCIPAIS ELEMENTOS QUE COMPÕEM A LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Os principais elementos que compõem a logística internacional são:

- Produto (carga) a ser transportado
- Meios de transporte, movimentação e armazenagem
- Barreiras à distribuição internacional
- Sistema de informação e controle

PRODUTO

O produto é o ponto focal da maioria das atividades logísticas. Existem várias maneiras de focar o produto, entretanto, para a responsável em logística, a definição de produto centraliza-se em:

1. Características físicas

Volume

Peso

Fragilidade

Periculosidade

Perecibilidade, etc.

2. Requisitos de serviços sob o ponto de vista do cliente

Tempo de entrega

Disponibilidade

outros

3. Características econômicas

Preço

Necessidade do serviço

outros

MEIOS DE TRANSPORTE, MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM

Os meios de transporte, movimentação e armazenagem são típicos do ambiente logístico onde estamos operando. Cada país tem as suas peculiaridades.

Os meios de transporte considerados na distribuição física internacional são:

Marítimo e fluvial / Aéreo / Ferroviário / Rodoviário
--

Obs: Denomina-se transporte multimodal a utilização de dois ou mais meios de transporte para levar uma carga desde a origem até o seu destino.

O sistema de armazenagem abrange todas as facilidades para armazenar (guardar) as mercadorias. Os armazéns podem ser público (particulares e estatais) ou privados. Este sistema inclui:

- Estoques
- Edifícios, áreas e pátios
- Equipamentos de movimentação
- Equipamentos de armazenagem
- Local onde o armazém está situado
- Custos de armazenagem

O sistema de movimentação envolve todos os meios de movimentação do produto, ou seja, guindastes, pontes rolantes, empilhadeiras, etc.

O problema da movimentação torna-se crítico quando movimentamos cargas de peso ou dimensões excepcionais. Ex.: Uma turbina para Itaipu, uma caldeira de grande porte, um tanque para gás de grandes dimensões, etc.

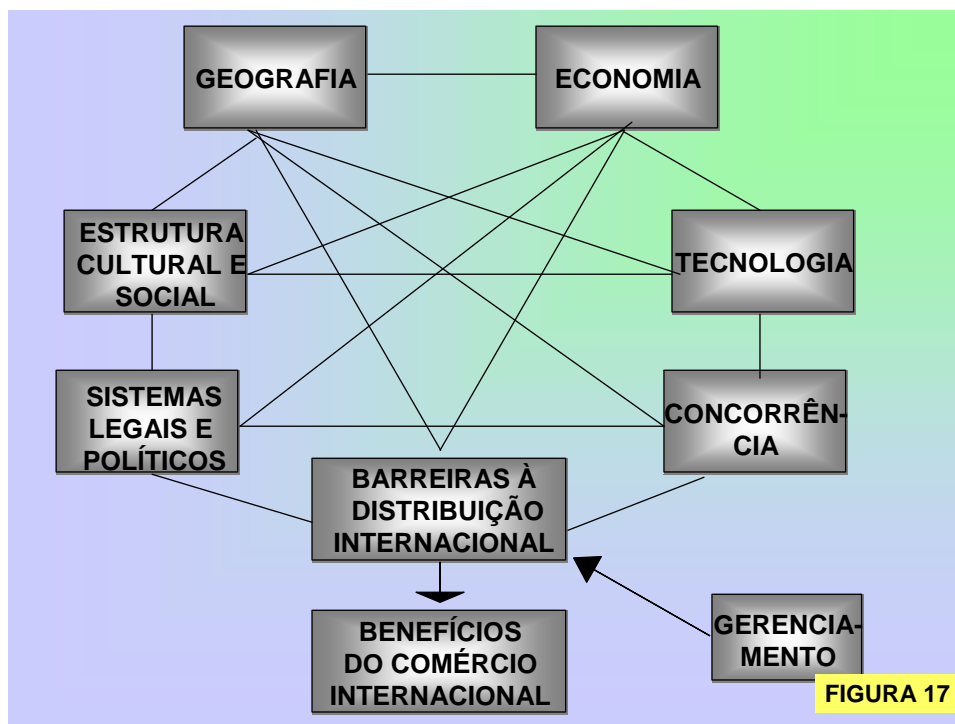


Figura 17 - Barreiras à distribuição internacional (explicação nas figuras 17 A, B e C)



As figuras 17 A, B e C representam as barreiras à distribuição física internacional. Deve-se entender que elas estão interligadas entre si e são características de cada país.

Barreiras à distribuição internacional

ESTRUTURA CULTURAL E SOCIAL

- Educação
- Língua
- Religião
- Instituições culturais
- Estrutura de classes
- Mobilidade social
- Padrões sociais

TECNOLOGIA

- Pesquisa e desenvolvimento tecnológico e industrial
- Transferência de tecnologia.

FIGURA 17B

Barreiras à distribuição internacional

SISTEMAS LEGAIS E POLÍTICOS

- Leis
- Regulamentações
- Estabilidade política
- Organização política
- Relações exteriores

CONCORRÊNCIA

- Acesso ao mercado
- Rentabilidade
- Vantagem/Desvantagem
- Diferencial

FIGURA17C

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

O sistema de comunicação abrange os recursos e meios de comunicação disponíveis ao operador de logística.

Este sistema inclui: Telefone, Fax, Correio e malotes, EDI (*Electronic Data Interchange*), Custos dos sistemas, etc.

Os esquemas a seguir apresentam um modelo simplificado da movimentação de informações na logística nacional e internacional.

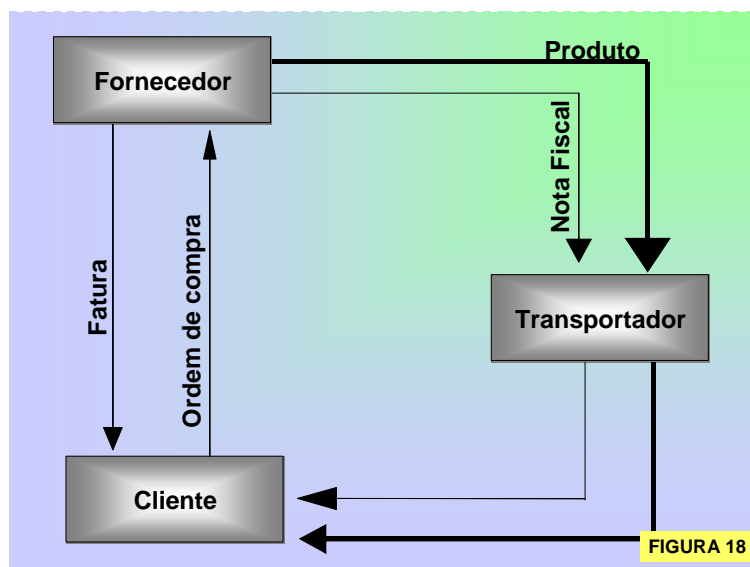


Figura 18 - Modelo simplificado de fluxo de informações na logística nacional

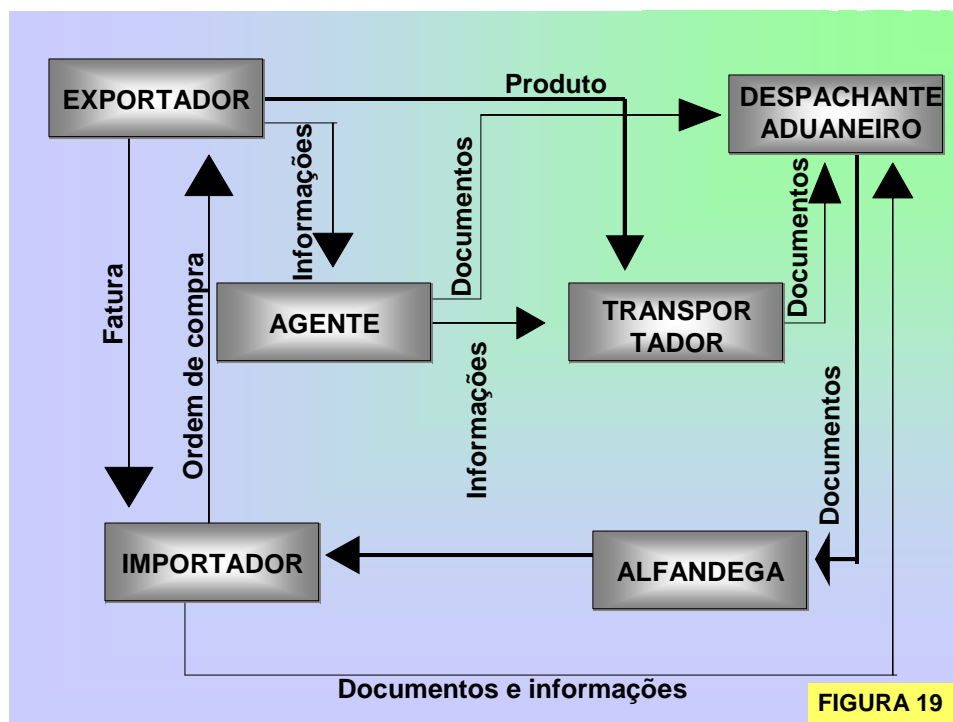


Figura 19 - Modelo simplificado de fluxo de informações na logística internacional

TOMADA DE DECISÕES NA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

O operador de logística deve decidir qual a melhor rota e quais os melhores modais para transportar a sua carga desde o ponto de origem até o ponto de destino final, passando pelas armazenagens e movimentações que forem necessárias:

Os principais pontos que devem ser enfocados são:

- Conhecimento claro e preciso dos problemas

- Definição de objetivos
- Identificação das alternativas que atendem aos objetivos
- Estabelecimento de critérios para a tomada de decisão
- Análise dos custos/benefícios (“trade off”) das alternativas
- Implantação da alternativa escolhida
- Acompanhamento e medição dos resultados

Os principais problemas que afetam a logística Internacional no Brasil são:

- Portos/Aeroportos ineficientes e caros
- Impostos e taxas elevadas
- Excesso de burocracia
- Mudanças freqüentes nas leis e regulamentações
- Falta de informatização a nível internacional nos portos, aeroportos e alfândegas
- Força sindical muito atuante nos serviços portuários e aeroportuários
- Transportes internos difíceis, concentrados principalmente no modal rodoviário
- O custo elevado dos equipamentos e instalações, somando os custos elevados financeiros elevados em moeda nacional, dificultam a modernização do setor.

A figura a seguir mostra a movimentação de cargas em nível mundial e a nível de comércio exterior brasileiro.

	Cargas		Fretes Gerados (USD)	Participação do transporte Marítimo sobre o total
	Peso (ton)	Valor FOB(USD)		
Comércio Mundial	4 bilhões	3,1 trilhões	150 bilhões	80%
Comércio Exterior Brasileiro	230 milhões (5,75% do mundial)	45 bilhões (1,45% do mundial)	4 bilhões (2,67% do mundial)	93%

FIGURA 20

Figura 20 - Movimentação de cargas em nível mundial em nível de comércio exterior brasileiro (valores anuais na década de 2000).

CUSTOS NA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Custos diretos

- Transporte
- Movimentação
- Armazenagem
- Embalagem de transporte
- Identificação
- Documentação
- Impostos e taxas
- Comissões de agentes
- Serviços prestados por terceiros
- Seguros
- Perdas/ avarias
- Aluguéis e custos de retorno de equipamentos de utilização de carga
- Inspeções e emissões de certificado
- Lacração

Custos indiretos

- Administração e controle
 - Custos financeiros ligados ao tempo total de viagem
 - Custos financeiros ligados ao financiamento do transporte
 - Despesas de comunicação
 - Obsolescência
-

A LOGÍSTICA DE PONTA

A ênfase é na obtenção de vantagem competitiva através da excelência logística. Muitas das idéias apresentadas ainda não foram testadas, e para a maioria das companhias a área do gerenciamento logístico ainda é um território inexplorado. Entretanto, nos últimos dez anos, um número cada vez maior de empresas reconheceu claramente que a logística é uma variável estratégica importante. Companhias como a Xerox, Digital, Nissan, Benetton e 3M investiram muito no desenvolvimento de sistema logísticos ágeis. Embora o sucesso dessas companhias no mercado seja decorrente de

muitos fatores, não se pode ter dúvida sobre o papel que a logística desempenhou para que essas companhias alcançassem o sucesso.

Um estudo elaborado na América do Norte para o *Council of Logistics Management* procurou identificar as características das companhias que possuíam a liderança em logística. As descobertas principais estão resumidas no quadro seguinte, mas as características básicas parecem ser as que:

- Demonstram um importantíssimo comprometimento com os clientes.
- Enfatizam o planejamento.
- Protegem-se contra o exagero do controle funcional.
- Comprometem-se com alianças externas com fornecedores de serviços.
- Possuem um processo logístico altamente formalizado
- Incentivam a flexibilidade operacional
- Empregam medições de desempenho de grande alcance
- Investem no estado-da-arte da tecnologia de informações

O novo paradigma organizacional

É evidente que para alcançar sucesso em todas as áreas é necessário fazer mudanças significativas dentro da companhia, exigindo uma transformação que vai além da reformulação do organograma e envolvendo uma mudança cultural que deve começar pelo executivo principal da empresa.

De fato, os princípios básicos que tradicionalmente orientam as companhias devem ser questionados. É necessário mudar os paradigmas básicos que sustentam a organização industrial por tanto tempo.

Das idéias apresentadas nesse enfoque, emergem cinco áreas importantes, onde a mudança de paradigmas é necessária:

- De funções para processos
- De lucro para lucratividade
- De produtos para clientes
- De transações para relacionamentos
- De estoque para informações.

Embora cada uma dessas áreas tenha sido discutida neste enfoque, vale a pena considerar a natureza da mudança envolvida e quais são as implicações para o perfil do gerente de logística do futuro, que muito provavelmente será orientado por estes novos paradigmas.

Como as companhias líderes gerenciam a logística

No que diz respeito à estrutura organizacional, as empresas líderes...

- Possuíam organizações logísticas formais há muito tempo.
- Estão mais propensas a ter a logística chefiada por um executivo em nível de diretoria.
- Adotam uma abordagem mais fluida na organização logística e estimulam as reorganizações frequentes, para obter vantagem das oportunidades que surgem.
- Tendem a favorecer o controle centralizado. Tornar-se-ão mais centralizadas, à medida que adaptam a estrutura organizacional à missão.
- São responsáveis pela educação de funções mais “tradicionais” de Staff e de linha.
- Estão mais aptas a executar as funções logísticas com expansão de fronteiras ou de orientação externa.
- Tendem a gerenciar mais responsabilidades funcionais “além” ou de forma ampla, incluindo aquelas que tradicionalmente não são consideradas como parte da logística .

No que diz respeito à postura estratégica, as empresas líderes...

- Tem maior tendência para gerenciar a logística como um processo de valor adicionado
- Refletem um comprometimento mais forte para a obtenção e manutenção da satisfação do cliente
- Incentivam a flexibilidade, particularmente no que diz respeito à conciliação de solicitações especiais ou que estejam fora de rotina
- Estão mais bem posicionadas para enfrentar eventos inesperados.
- São mais propensas à utilização de serviços de fornecedores externos
- Incentivam muito a boa maneira pela qual a companhia prestadora de serviços desempenha o gerenciamento de si própria e do serviço aos clientes
- São mais aptas a ver os relacionamentos serviço/prestador como alianças estratégicas
- Prevêem uma utilização maior de serviços externos no futuro

No que diz respeito o comportamento gerencial, as empresas líderes...

- Aplicam maior esforço no planejamento logístico formal.
- São mais aptas a publicar seus comprometerimentos e padrões de desempenho através de declarações de missão específicas
- São mais aptas a ter seus executivos de logística envolvidos no planejamento estratégico das unidades de negócio.
- Respondem eficazmente aos eventos não planejados.
- Usam regularmente uma faixa mais ampla de medidas de desempenho, incluindo o gerenciamento dos ativos, custos, serviços ao cliente, produtividade e qualidade.
- São grande usuários da tecnologia de processamentos de dados e desfrutam de um suporte em sistemas de informações de altíssima qualidade.
- Tipicamente possuem mais aplicativos de informática no estado-da-arte e estão planejando, mais atualizações e expansões.
- Estão mais envolvidas com tecnologias novas, como o intercâmbio eletrônico de dados(EDI) e inteligência artificial.

Mudança de paradigmas...

De funções para processos

A idéia que o fluxo de materiais ligando a empresa com seu mercado e seus fornecedores deve ser gerenciado por um sistema integrado está bem no âmago do gerenciamento logístico. Este ponto de vista desafia a idéia clássica que defende o negócio sendo melhor gerenciamento em bases funcionais. Para operar no novo

ambiente, é necessário ter habilidades interdisciplinares e compreensão das oportunidades de *trade-offs* entre as áreas funcionais.

De lucro para lucratividade

A antiga noção de lucro eram muito concentradas em relação às margens. Embora estas continuem importantes, a organização moderna reconheceu o impacto do gerenciamento de recursos e da utilização de ativos na busca de um melhor retorno sobre o investimento. A fórmula básica:

$$RSI = \frac{\text{Lucro}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo total}}$$

Lembra-nos que a lucratividade vem não somente da margem de lucro, mas também do giro do ativo. Consequentemente, o gerente de logística do futuro terá que ser bem-informado financeiramente e terá que procurar controlar os recursos e os custos.

De produtos para clientes

A satisfação do cliente transformou-se no objetivo primordial de todas as atividades das empresas. Uma vez que o gerenciamento da logística trata principalmente do serviço ao cliente, ela tem um papel central na transição para uma organização orientada pelo cliente. Parte da tarefa logística sob o novo paradigma é definir, medir e gerenciar o serviço ao cliente, de forma diferenciada, por segmento de mercado. Em outras palavras, nosso enfoque é mudar da preocupação com a lucratividade do produto para a lucratividade por cliente.

De transações para relacionamentos

A natureza do marketing está mudando: no passado, o enfoque era a conquista de participação de mercados e de novos clientes. Enquanto que o novo negócio é sempre importante e continuará sendo, existe hoje um reconhecimento da necessidade vital de também reter os clientes. A premissa, hoje, é enfatizar o estabelecimento de relacionamentos de longa duração através do serviço de qualidade. O gerente de logística do futuro procurará parcerias de longo prazo com fornecedores e clientes.

De estoque para informação

A revolução na tecnologia de informações possibilitou o gerenciamento dos sistemas logísticos em tempo real ou em tempo próximo do real. Em outras palavras, hoje é possível enxergar de uma ponta à outra do fluxo logístico e, ao fazer isto, é possível reduzir drasticamente as necessidades de estoques. Uma vez que estes foram freqüentemente mantidos como protetores contra incertezas e, se estas são reduzidas, o mesmo deve acontecer com os estoques. O gerente de logística, em verdade, transforma-se num gerente de informações, não apenas um gerente de materiais.

O Quadro 1 apresenta um resumo das mudanças-chave que os novos paradigmas exigirão e traça um perfil das habilidades que serão essenciais para o gerente de logística na virada do século.

Quadro 1: mudanças-chave que os novos paradigmas exigem

Mudança de paradigma	Conduz a	Habilidades necessárias
De funções para processos	Gerenciamento integral do fluxo de materiais e mercadorias	Compreensão das oportunidades de Trade-off Entre as área funcionais.
De lucro para lucratividade	Enfoque no gerenciamento de recursos e utilização de ativos	Técnicas de contabilidade e controle financeiro
De produtos para clientes	Enfoque nos mercados e no serviço ao cliente	Habilidade de definir, medir e gerenciar as necessidades de serviços para o segmento de mercado
De transações para relacionamentos	Parcerias de co-produção e co-transporte	Técnicas de gerenciamento de redes e de otimização, ex.: JIT
De estoque para informação	Sistemas de reabastecimento com base na demanda e de resposta rápida	Familiaridade com sistemas de informações e com a tecnologia da informação

Estratégias logísticas orientadas para o serviço ao cliente

Mensagem básica: O serviço ao cliente é a fonte principal da vantagem competitiva. Desta forma, o objetivo da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos é projetar estratégias que possibilitem a realização de um serviço de qualidade superior e baixo custo.

As necessidades e prioridades do serviço ao cliente podem ser medidas da mesma forma como foi feito com o desempenho em relação ao benchmarking competitivo. O desafio real está no desenvolvimento de estratégias e sistemas para alcançar os objetivos identificados de serviço. A Andersen Consulting, uma das companhias líderes internacionais de consultoria em estratégias logísticas, considera que um serviço logístico bem-sucedido começa com o atendimento das necessidades de serviços aos clientes, segmento por segmento, e posteriormente isto conduz aos questionários básicos sobre a estrutura, os papéis funcionais e os procedimentos de implantação.

É importante enfatizar que o processo começa com o topo da pirâmide, com o desenvolvimento da estratégia antes da estrutura. Acontece com a frequência que certas companhias, ao procurarem melhorar o desempenho, começam mudando o organograma - ou, pelo menos, deslocando as pessoas nele. Em verdade, estas mudanças tendem a exercer pouco impacto no mercado, a não ser que elas sejam precedidas por mudanças estratégicas.

Tudo isso é possível? Um número significativo de empresas já se comprometeu a seguir este caminho. Um bom exemplo foi proporcionado pela Xerox, que se focalizou no gerenciamento logístico como elemento-chave para uma estratégia de longo prazo, para recuperar a participação de mercado que havia perdido para os concorrentes japoneses e outros. A Xerox conseguiu melhoria significativa em sua posição competitiva através do gerenciamento logístico e do canal de suprimentos, de acordo com os novos paradigmas.

3PL/4PL

Third Party Logistics (3PL) – Logística de Terceira Geração ou de Terceira Linha

Fourth Party Logistics (4PL) - Logística de Quarta Geração ou de Quarta Linha

A Logística do Terceiro Grupo (3PL) é a gerência de serviços logísticos além do transporte. Como exemplo isto pode incluir o armazenamento, transbordo e a agregação de valor com serviços como o uso de subcontratantes.

A Logística do Quarto Grupo (4PL) é a integração de todas as organizações envolvidas ao longo da cadeia de suprimentos (Supply Chain). Envolve o planejamento, a direção e o controle de todos os procedimentos logísticos (por exemplo: fluxo de informação, de material e de capital) por um fornecedor de serviço com objetivos estratégicos a longo prazo.

Juntas, formam o serviço logístico completo, que é oferecido por operadores logísticos cada vez mais amplos, como é o caso do Grupo HOYER - www.hoyer-group.com.

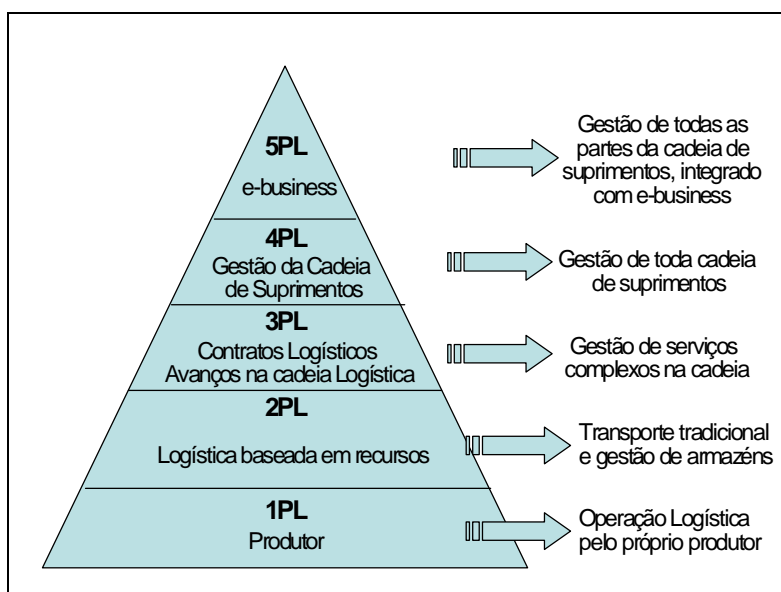


Figura 1 – Evolução da Logística - os cinco grupos da Logística

Fonte: Adaptado de Hoyer Group - <http://www.hoyer-group.com/logistikE/html/3pl4pl.html>

Os fornecedores 4PL têm que tratar das tarefas complexas. As estruturas e os processos existentes necessitam ser revistos e se mudados, se necessário, a ênfase que deve ser na otimização do Custo Logístico Total e na melhoria contínua de todo o processo.

Os parceiros devem ser selecionados e integrados com cuidado, e devem ser capazes de permanecer sempre competitivos. A base entre o cliente (indústria), o fornecedor 4PL e os sócios (subcontratantes) deve ser uma de uma comunicação aberta e contínua! Desta forma, a cadeia terá competência para resolver tais tarefas complexas e os desafios da integração.

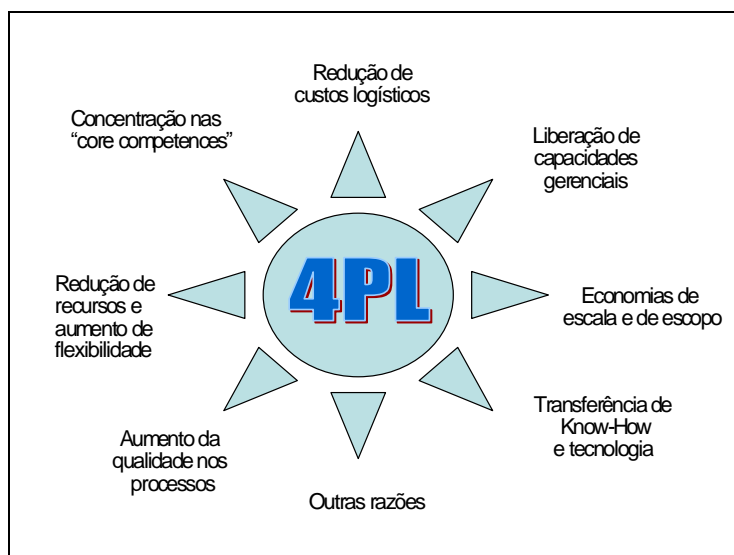


Figura 2 – Benefícios da Gestão da Cadeia de Suprimentos – 4PL – Logística de 4ª geração.
Fonte: Adaptado de Hoyer Group - <http://www.hoyer-group.com/logistike/html/3pl4pl.html>

LOGÍSTICA É A CARA METADE DO MARKETING

Se as duas partes não trabalham em sincronia, os clientes e as empresas serão prejudicados.

Revista LOG&MAM, Novembro 2003 p.44-47.

O marketing de ação, também denominado marketing baseado em vendas e promoção, é quase totalmente relacionado à estimulação da demanda, isto é, criar e obter vendas. As ferramentas usadas para conquistar vendas são baseadas na promoção, ou seja, propaganda, contato pessoal e assim por diante. Elas são mescladas com pesadas doses de análise de comportamento do consumidor, usando instrumentos de pesquisa e análise de mercado e segmentação, bem como o entendimento do que faz o pesquisador comprar.

O que está faltando nesta estimulação de demanda é a demanda por serviços que é a face da logística a cara-metade do marketing. A demanda do serviço garante que os clientes vão receber o que compraram no momento e local desejados, um tópico raramente discutido no marketing de ação.

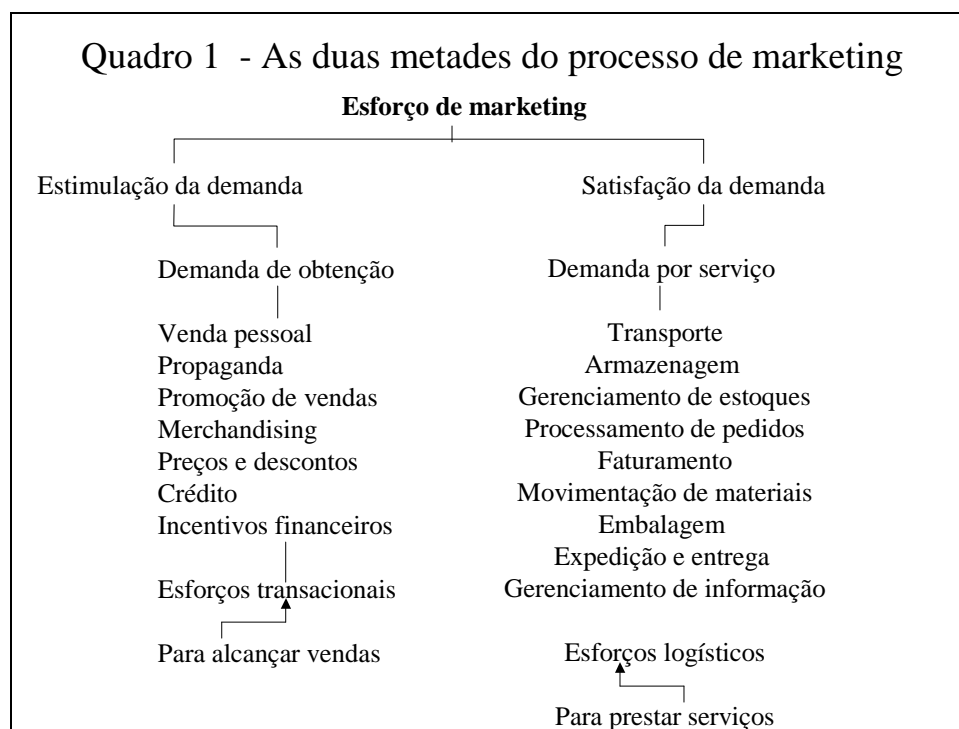
A idéia de que o processo de marketing é formado por duas partes separadas, mas sinergicamente ligadas, não tem sido levado em conta no pensamento do marketing de ação. Um dos motivos porque a logística se separou de marketing é o fato de que os profissionais de marketing, bem como acadêmicos, têm agido como se a distribuição

fosse algo separado de marketing. Profissionais de marketing ficaram tão preocupados com aspectos de negociação e promoções que negligenciaram a função de distribuição física de produtos.

Uma empresa pode manter essas atividades separadas, porém gerencialmente integradas, conforme mostrado no quadro 1. Tal responsabilidade gerencial está relacionada, em parte, a obter vendas por meio de atividades ou funções de estimulação da demanda, tais como propaganda, promoção, venda pessoal, etc.

Naturalmente, as atividades de estimulação requerem análise de mercado, segmentação, e pesquisa de comportamento do cliente.

A outra parte do processo de gerenciamento de marketing trata do gerenciamento de marketing trata do atendimento da demanda através de meios logísticos. A logística é um componente essencial, que precisa ser coordenado com atividades de estimulação da demanda e verificar se as necessidades dos clientes estão sendo atendidas. As necessidades gerenciais para atendimento da demanda são muitas e incluem controle de estoque, transporte, gerenciamento de informação e serviços ao cliente, conforme apresentado nos quadros 1 e 2. Na essência, marketing promove e vende produtos enquanto a logística movimenta, estoca e entrega produtos, prestando serviços. Se as duas partes não trabalharem em sincronia, os clientes e a empresa serão prejudicados. A consequência da visão truncada de marketing sob o marketing de ação e que os “marketeiros” passam a acreditar que estimular a demanda é a essência do gerenciamento de marketing. Todavia, as atividades de estimulação de demanda podem levar os clientes à loja, mas a mercadoria desejada estará disponível?



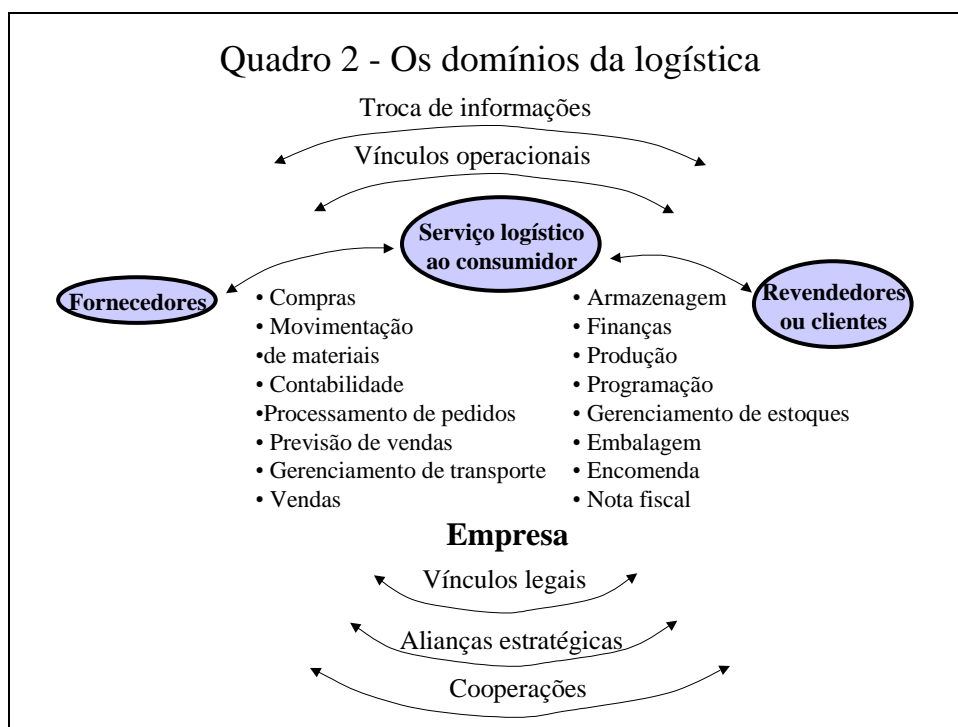
O gerenciamento da logística enfatiza que analisar o mercado e realizar uma venda é apenas metade da batalha. Os clientes precisam ser atendidos após a venda ser feita, numa base contínua. Além disso, uma vez realizada a venda, a responsabilidade da logística é assegurar que o cliente continue comprando sempre com máxima facilidade e conveniência. Portanto, a logística não está apenas voltada ao gerenciamento do

estabelecimento, mas também tem responsabilidade de estimulação da demanda muito importante.

O foco de gerenciamento da logística busca e sustenta a posição competitiva da empresa, reduzindo custos e obtendo a eficácia de distribuição com fornecedores e revendedores, enquanto permanece flexível e responsável pelas necessidades dos clientes. Tal mix integrado de tomada de decisão comercial, de abastecimento e demanda simplesmente leva vantagem sobre o modelo de marketing convencional. Sob gerenciamento da logística, a informação de mercado flui muito mais prontamente sobre todas as áreas da empresa. Adicionalmente, a informação de clientes e fornecedores flui mais fácil para cima e para baixo ao longo do canal de distribuição do que sob o marketing de ação.

GERENCIAMENTO

Uma perspectiva de abordagem sistêmica considera a logística como tendo tanto a responsabilidade de abastecimento quanto de demanda (isto é, serviços logísticos). As empresas começam a perceber que a natureza de seus negócios envolve mais do que apenas clientes de vendas. Inclui relações com os fornecedores, atacadistas e varejistas e até transportadoras. Mais importante ainda, já que todos estão envolvidos, de uma forma ou outra, na distribuição, todos produzem impacto sobre a disponibilidade de produtos e serviços que os clientes demandam. Também afetam a estrutura de custos internos das empresas e tem impacto sobre os preços cobrados dos clientes.



Alguns dos maiores praticantes de marketing do mundo, entre os quais Procter & Gamble, Colgate-Paumolive, Kraft General Foods, Unilever e RJR-Nabisco, reorganizaram seus departamentos de marketing ou tiveram de redefinir as responsabilidades de tomada de decisões.

O gerenciamento acadêmico de marketing, sendo essencialmente um domínio de estimulação da demanda que enfatiza a promoção, é amplamente o resultado da

filosofia de marketing com os 4Ps (Produto, Promoção, Preço e Ponto de venda) como ferramentas de implementação. Sob o conceito de marketing, o gerenciamento do marketing de ação não é apenas essencial: pode ser o único caminho para uma empresa alcançar seus objetivos organizacionais e garantir vantagem competitiva. Mas a logística também está preocupada com esses assuntos. O conceito de marketing pode realmente garantir e sustentar a vantagem competitiva de uma empresa?

O conceito de marketing não é tudo e nem a finalidade de tudo no gerenciamento. A manutenção dos clientes é uma das responsabilidades de gerenciamento da demanda, pois para os clientes existentes é mais fácil vender do que para os novos. Isso é especialmente verdadeiro se existir um contato ou um vínculo operacional de negócios, tais como pedidos de reabastecimento por computador, e com EDI (“Electronic Data Interchange”, intercâmbio eletrônico de dados) ou sistemas inteligentes de resposta rápida, conseqüentemente utilizados no comércio eletrônico.

A face logística do processo de gerenciamento de marketing está mais alinhada com o marketing B2B (“business-to-business”) e menos com os consumidores finais B2C. Como resultado, está mais relacionada à economia de distribuição e ao custo da estrutura e do funcionamento interno e externo da empresa e menos envolvida na psicologia do comportamento de compra e na análise da decisão do cliente.

A falta de atenção à distribuição e ao gerenciamento da cadeia de valor tem feito o marketing se isolar, não apenas internamente na empresa, mas externamente também, com uma visão truncada do mercado formada apenas pelos consumidores finais. O marketing, em muitas empresas, foi direcionado para unidades de operação do negócio. Ou foi combinado com o planejamento estratégico, geralmente com substancial redução de pessoal.

A logística, por sua vez, deu atenção particular aos custos, não apenas dentro da empresa, mas os custos externos ou entre distribuidores, como aqueles decorrentes de armazenagem e transporte. A importância estratégica da logística deve-se simplesmente ao fato de que ela sistematicamente tem encontrado saída para reduzir custos de operação internas, bem como custos externos de fornecedores e revendedores, fornecendo, entretanto valor agregado aos clientes.

MERCADO

A obtenção de vendas sob estimulação da demanda encara o canal de distribuição como transacional. Por outro lado, o canal logístico é muito mais complexo porque é onde todo o trabalho de valor agregado é carregado por vários membros externos de serviço logístico da fábrica para as prateleiras das lojas (isto é, físico e de informação). Isso envolve níveis de participantes do canal, incluindo atacadistas e varejistas com a informação fluindo entre eles. Não é de se admirar que as atividades do canal logístico colaboram com os custos de distribuição.

Sem dúvida que o mix promocional é importante para disseminar a informação persuasiva e um importante meio de obtenção de uma vantagem competitiva; “perceptiva” no marketing ao consumidor. Mas o marketing B2B, a promoção simplesmente não é suficiente para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Compradores e vendedores incorrem em custos de transação e a logística pode reduzir esses custos para ambos. Empresas que desejam ganhos reais de custo, com benefícios reais de valor agregado chegam a ponto de exigir que aqueles que prometem tais

benefícios fiquem responsáveis por providenciá-los. Simplesmente tem sentido comum oferecer tais benefícios tangíveis ao lidar com clientes. Por sua natureza, serviços logísticos são muito mais atingíveis e mensuráveis do que aqueles obtidos através de esforços de estimulação da demanda.

Portanto, o gerenciamento logístico não é uma função de atendimento passivo, mas de estimulação da demanda ativa. Gerentes de logística também compreendem a importância da análise de segmentação, motivação do cliente, promoção e assim por diante, a partir do marketing de ação. O gerenciamento da cadeia de abastecimento inteligente, que resulta em preços mais baixos, pode ter muito impacto sobre as vendas (e até mais) do que as atividades de promoção de marketing isoladamente.

TOMADA DE DECISÃO

Existem seis áreas de decisão de marketing que devem mudar-se e adaptar-se às atuais realidades de mercado como consequência da revolução gerencial imposta pelo gerenciamento logístico e maior uso das tecnologias da informação. O marketing de ação não pode deixar de reconhecer que a estimulação da demanda sozinha não é, e não pode ser, o único caminho para gerar vendas e satisfazer os clientes.

MUDANÇAS NAS ÁREAS DE DECISÃO DE MARKETING

1. **Previsão de vendas** - Costuma-se ser uma decisão de gerenciamento de marketing. Contudo, a logística agora pode unir os padrões de venda nas lojas com o estoque disponível ao longo do canal de abastecimento, até o fabricante. O fabricante pode então programar o nível de produção necessário e organizar transporte e entrega para várias lojas ou centros de distribuição antes ocorra falta de produto. A entrega JIT pode ser arranjada de acordo com o padrão de serviço logístico ao cliente pré-estabelecido. Os padrões de serviço também são monitorados e também podem ser rapidamente corrigidos se não atenderem mais as expectativas do cliente.
2. **Orçamento de marketing** - As realidades de mercado estão forçando os fabricantes e outros fornecedores a mudarem o foco de seus esforços de venda, ajudando varejistas e atacadistas a gerarem mais vendas de curto prazo. A maior necessidade de harmonizar a estimulação de demanda do cliente com atividades de *merchandising* e abastecimento logístico de varejistas têm resultado em maior mudança na alocação do orçamento de marketing voltado a revendedores e distribuidores.
3. **Gerenciamento por categoria** - um outro exemplo é o gerenciamento de marca, um quase acessório do marketing de promoção. O gerenciamento da marca teve de passar por mudanças significativas devido à logística. Muitas empresas já não possuem gerentes de marca, mas gerentes de categoria. Gerentes de categoria não são apenas responsáveis pela estimulação da demanda, mas ampliaram suas responsabilidades incluindo também o lado suprimentos. Tais gerentes estão envolvidos também na função compra. Não concentram mais sua atenção a marcas específicas, mas nas categorias de produto, incluindo linhas inteiras de produtos (como sabões, e detergentes).
4. **Extensões da marca** - sob o tradicional sistema de gerenciamento da marca, os gerentes de marca acrescentam mais tamanhos, sabores e variedade (isto é, extensões de marca), a fim de torná-la mais competitiva, acompanhar as

tentativas de concorrentes de diferenciar produtos ou rejuvenesce-lo. Por exemplo, centenas de detergentes, de cada uma das marcas líderes, estão no mercado.

5. **Gerenciamento do espaço de prateleira** - Com o uso de ABC e DPP (*“Direct product profit”*, lucro direto do produto), gerentes de categorias em grandes varejistas podem desenvolver melhores e até ótimos planos para categorias específicas de produtos ou mesmo planos por andares em cada loja.
6. **ECR** - Os esforços de racionalização do número de SKUs também fazem parte de uma tentativa mais ampla por parte dos distribuidores para reduzir custos. Esse programa de redução de custos da logística, chamado ECR (*“Efficient Consumer Reponse”*, resposta eficiente ao consumidor), é uma tentativa por parte do setor de produtos de higiene e alimentos de trabalhar em conjunto a fim de reduzir ineficiências logísticas e melhorar a produtividade da distribuição. É outra categoria onde o gerenciamento logístico e tecnologia da informação estão mudando a forma como esse negócio é gerenciado.

CASOS PARA ESTUDO

Selecionados para permitir o acompanhamento da evolução e dos desafios do setor de logística empresarial nos últimos anos.

CASO 1 - Viagens em contêineres refrigerados

Gazeta Mercantil, FLORIANÓPOLIS, 23 de setembro de 2002

Ao observar os caminhões que trafegam pela BR 282, via por onde é escoada a produção das indústrias catarinenses de carnes em direção ao portos do Estado, chama atenção do motorista o crescimento do número de contêineres frigoríficos (reefer) que circulam pela estrada. Há alguns anos o transporte dos frangos e suínos até o litoral para exportação era praticamente todo realizado por caminhões com carroçarias ou reboques frigoríficos, para serem descarregados em armazéns próximos aos portos e depois serem carregados soltos em navios com porões refrigerados. Agora a maior parte do produto é containerizada ou na própria sede da agroindústria ou nos armazéns junto aos portos, o que diminui o tempo da escala das embarcações, já que as operações de carga e descarga são mais rápidas.

Vislumbre de mercado

Conforme o diretor comercial do porto de Itajaí, Héder Cassiano Moritz, 70% das cargas reefer que saem do terminal já são containerizadas. “Há cinco anos era o inverso. Por isso foi necessário investir em tomadas de energia para os contêineres. Hoje temos 1,5 mil e esse número vai dobrar até o final do ano”, afirma. “Havia falta de equipamentos, mas os armadores vislumbraram um novo mercado e passaram a investir em contêineres reefer”, acrescenta. A Perdigo já manda para os portos 15% de suas exportações em contêineres, informa o gerente de logística, Cid Baretta. “Isso representa também economia, pois temos menos manuseio da mercadoria”, diz. Outra situação em que há vantagem ao transportar o produto containerizado já desde a fábrica é no caso da exportação de carcaças suínas, uma vez que a estrutura da carreta não é a mais adequada para acomodar e manusear as peças. Por serem grandes e irregulares elas podem danificar as câmaras frigoríficas. Nestes casos, a grande vantagem do contêiner está na resistência das paredes internas, que são de alumínio.

Excesso de oferta

O aumento no uso de contêineres frigoríficos neste momento também está relacionado com a falta de capacidade de estocagem pelas agroindústrias, que estão com os armazéns lotados, segundo a explicação de Osni Roman, vice-presidente da Coopercarga, cooperativa catarinense de caminhoneiros com frota de

1,3 mil caminhões. Os depósitos estão lotados em função do excesso de oferta de carne suína. Conforme Roman, a Coopercarga, que movimentava mensalmente perto de 800 contêineres no ano passado elevou esse montante para 1,3 mil em 2002. Com a mudança na logística para o transporte das cargas frigoríficas, a cooperativa já se prepara para montar armazém para contêineres reefer junto ao porto de Itajaí. Iniciará com capacidade para 400 unidades, mas poderá chegar a até mil contêineres.

Aumento de produção

O crescimento na utilização do contêiner reefer não afetou os negócios das fabricantes de carroçarias e semi-reboques frigoríficos, diz Aroldo Maciel, gerente de vendas da unidade de transporte da Recrusul, de Sapucaia do Sul. “Pode até representar uma oportunidade e estamos atentos a isso”, diz, acrescentando que no planejamento estratégico para este ano a companhia já iniciou análises que podem levá-la a produzir também contêineres frigoríficos. “Devido às semelhanças nos produtos, não teríamos dificuldade. Temos capacidade de engenharia para isso, caso seja um bom negócio”, afirma. A Randon, de Caxias do Sul (RS), aumentou as vendas tanto de semi-reboques frigoríficos, que registraram alta de 64% no ano passado em relação a 1999, quanto nas de porta-contêineres, com elevação de 158,7% na mesma comparação, em função do aumento geral das exportações brasileiras.

(Elmar Meurer - Gazeta Mercantil)

CASO 2 - Natura colhe hoje os frutos de investimentos

Gazeta Mercantil, 04 de Julho de 2001

No exercício de 2000, as vendas da Natura no Brasil cresceram 21% em relação ao ano anterior. A empresa investiu R\$ 273 milhões em 1999 e 2000. Esses dados fazem parte do ‘relatório anual de responsabilidade corporativa 2000’ enviado à sede do Fórum de Líderes Empresariais Gazeta Mercantil por Luiz Seabra, presidente-fundador, e Guilherme Peirão Leal, presidente-executivo. Ambos são líderes da organização, dirigida por Luiz Fernando Furlan, presidente do Conselho de Administração da Sadia S.A.

Os produtos da Natura chegam aos consumidores pelas mãos de cerca de 259 mil consultoras em todas as regiões do Brasil, em mais de 4,8 mil municípios. Na América do Sul a Natura está presente na Argentina, Chile, Peru e Bolívia, com centros administrativos e de distribuição dos produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria, nos três primeiros países.

No Brasil, os mercados da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, dos quais a Natura participa, registraram aumento do faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões para R\$ 7,5 bilhões nos últimos cinco anos, com crescimento anual superior ao do PIB e da indústria em geral do País.

Os dirigentes da empresa dizem que duas paixões movem a Natura há 32 anos, desde que começou com uma pequena loja, em São Paulo. Uma das paixões nasceu da descoberta, logo nas primeiras consultas aos clientes, de que ‘a vida é um fenômeno relacional, a base da existência das pessoas e das empresas’. A outra paixão surgiu no laboratório que abastecia essa loja quando, ao se combinar princípios ativos, emulsões e extratos, foi possível perceber os cosméticos como instrumento de bem-estar para homens e mulheres. Poucos anos depois, essas paixões se tornaram expressão da empresa, enraizaram-se e expandiram-se com o passar do tempo. A tal ponto, explicam os dirigentes, que estão assumidas na Visão Natura, em sua razão de ser, em suas crenças e em seus valores.

É natural, portanto que a atuação da Natura resulte no desenvolvimento de ações e projetos sociais e de preservação ambiental. A empresa mantém investimentos diretos e indiretos que traduzem o comportamento responsável na gestão dos negócios e mobilizam a parceria de vários segmentos da cadeia produtiva visando à construção de uma sociedade melhor. A Natura procura conscientizar toda a sua equipe para o exercício permanente de práticas ambientais, econômicas e sociais responsáveis. Nesse sentido, começou a rever seus processos de gestão sob a perspectiva da responsabilidade social. E deu passo decisivo ao incluir, no Planejamento Estratégico para o período 2001 a 2003, ações de melhoria detectadas no primeiro diagnóstico realizado com base nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, iniciativa do Instituto Ethos lançada em 2000.

Numa primeira etapa, buscou a sensibilização e depois envolveu os 40 principais executivos e lideranças da companhia. E por meio da Intranet e demais veículos internos de comunicação, iniciou a

divulgação dos resultados do diagnóstico para o conjunto dos colaboradores, estimulando o debate e a conscientização sobre o tema. Neste ano, a meta é estender o movimento de sensibilização para o conjunto da companhia. Inicialmente, estão sendo envolvidas 100 pessoas, entre executivos de vendas, promotoras e profissionais de atendimento aos consumidores. Em seguida, outros profissionais serão sensibilizados, até que grande parte dos colaboradores participe.

Com base nos Indicadores Ethos, consolidado no final de 2000, a Natura situa-se entre as 10 empresas associadas que são referências em responsabilidade social. Posição semelhante à empresa obteve no ‘Guia Exame de Boa Cidadania’, realizado pela revista Exame em 2000, com base em modelo similar ao do Instituto Ethos. Ano passado, a Natura fez o lançamento de nova marca, que assinala o início de um novo ciclo. A primeira marca acompanhou a empresa desde os primeiros anos até 1989, momento de fusão das empresas que então representavam o sistema Natura. Com a fusão, nascia a segunda marca e o segundo ciclo, com a primeira grande transformação da história da empresa. A partir de 2000, o terceiro ciclo se desenvolveu. A nova marca é resultado de uma evolução das duas anteriores.

Foi em 2000 que a Natura iniciou a transferência da operação industrial e grande parte das demais atividades para o ‘Novo Espaço Natura’, em Cajamar, na grande São Paulo. Ocupa uma espaço de 678 mil metros quadrados, com grande área verde preservada e 77 mil metros quadrados de área construída, que absorveu investimentos de R\$ 184,5 milhões até 2000. Possui 3 mil colaboradores no Brasil. Foi devido a essa postura que a Natura hoje se coloca entre as 100 melhores empresas do Brasil para trabalhar, segundo pesquisa da revista Exame e do Great Place to Work Institute.

Alberto Sena, asena@gazetamercantil.com.br



Natura investe R\$ 15 milhões em comércio Eletrônico

Paulo Naves, São Paulo: Gazeta Mercantil, 04/04/2000 p. 3

Projeto prevê colocar on-line rede de 250 mil revendedores – “Empresa cria sistema on-line em que revendedores vão montar páginas pessoais na Web”

Com o crescimento dos negócios da Internet, empresas e profissionais ligados ao ramo de venda direta estão sendo influenciados pelas recentes mudanças trazidas pelo comércio eletrônico. As principais companhias que atuam na distribuição de produtos de porta em porta perceberam que é necessário popularizar o acesso de seus revendedores ao computador. Utilizando em casa, o equipamento também serve como um instrumento de trabalho dos distribuidores, agilizando tarefas, trocando informações e aumentando a produção dos funcionários.

Na próxima quinta-feira, a Natura, uma das líderes do setor de cosméticos, vai anunciar que será mais uma companhia a mergulhar fundo na rede mundial de computadores. A empresa que faturou R\$ 1,2 bilhão no ano passado, está investindo R\$ 15 milhões, com outros 28 parceiros, para ampliar seus negócios com o auxílio da Internet. A Natura planeja descolar o programa com a ajuda de 250 mil vendedores de produtos da empresa, que estão sendo estimulados a se conectarem a Web nos próximos anos. Por isso, o projeto prevê a venda de computadores com juros de 1% ao mês e prazo de pagamento de dois anos. A intenção da Natura é elevar a produtividade desses profissionais que, além de visitar os clientes de porta em porta vão contar com o contato on-line.

Os revendedores da Natura vão poder criar a sua página eletrônica pessoal, que vai ser conectada ao site da empresa. A inovação, de acordo com a Natura, vai proporcionar uma maior velocidade de contato com a clientela e ainda aumentar as chances de detectar alterações no perfil de compras do cliente e informações estratégicas para o sucesso do negócio.

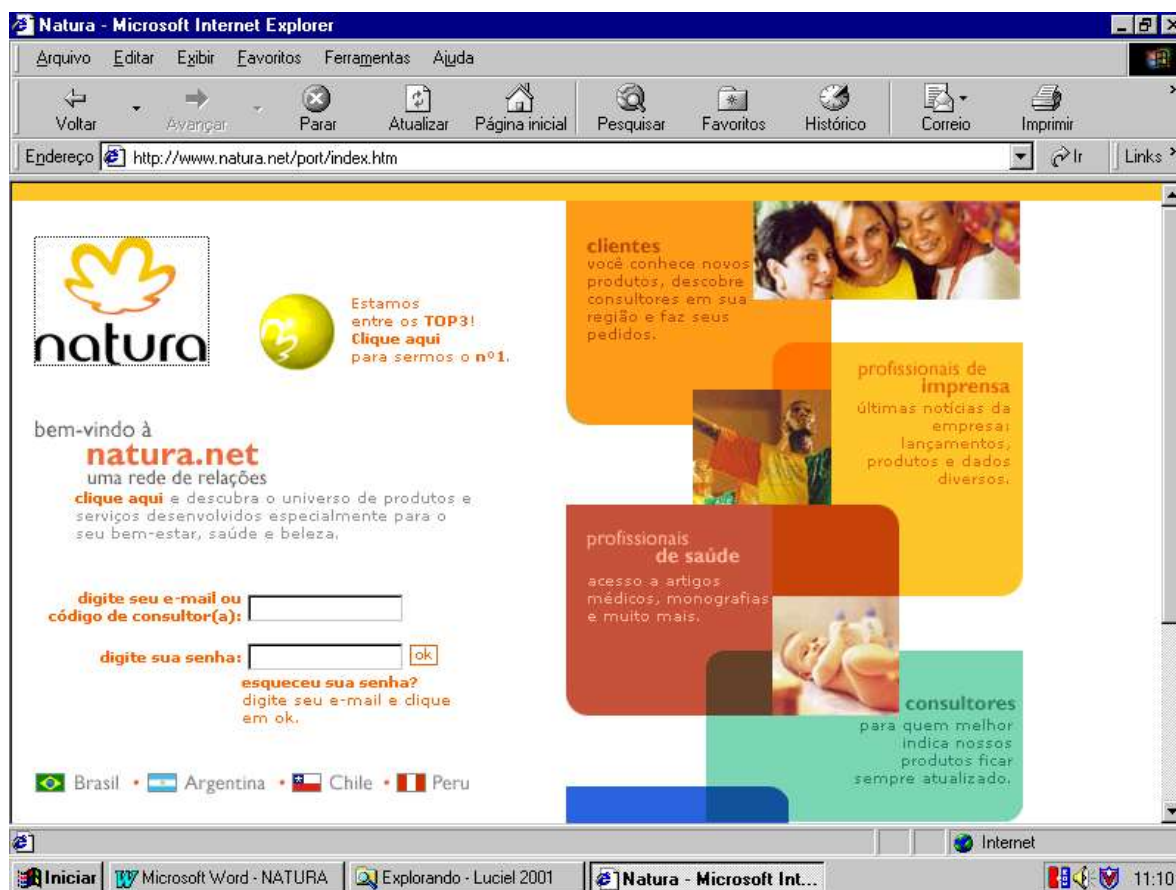
A Natura espera que, até o final de 2000, cerca de 50 mil vendedores tenha seus computadores e estejam ligados a Internet. Com 70 mil distribuidores espalhados pelo país, a Amway também está investindo pesado a Internet, com o objetivo de aumentar as suas vendas diretas ao consumidor, agilizar a entrega e enfrentar a concorrência do comércio eletrônico.

A estratégia da empresa passa por descontos e pontuações de bônus para os distribuidores de seus produtos que utilizarem a web para fazer pedidos de compra. Enquanto o frete pago pelos itens pedidos por telefone chega a R\$12, os produtos solicitados por meio do site da empresa pagam um frete

de R\$5 a R\$8, dependendo da região. Nos três meses de funcionamento dos três meses de serviço da distribuição de produtos por meio do site, a Amway já contabiliza uma média de 1.500 e-mails por dia. Para incentivar a informatização de seus revendedores, a Amway fechou uma parceria com a Compaq, que dá desconto aos distribuidores das empresas na compra de diversos materiais.

O mercado de venda domiciliar (ou porta a porta), que conta com 1,4 milhão de revendedores, movimentou R\$3,7 bilhões, em 1999, no Brasil. Em geral, quem entra nesse ramo tenta complementar o orçamento familiar ou driblar o desemprego. “Para este ano, esperamos um crescimento de 10% para o setor de venda porta a porta”, diz Danilo Saicali, presidente da Domus (Associação Brasileira de Venda Direta). De acordo com a associação os cosméticos ficam na primeira posição no ranking, com 87%. Em segundo lugar, surgem os produtos para limpeza e cuidados com a família, com 43%. O seguimento de suplementos alimentares e nutrição abocanha 21% do total de empresas de venda domiciliar, em terceiro lugar no Ranking. Segundo a Domus, a soma supera 100% porque algumas empresas comercializam mais de um tipo de produto.

Consulte: <http://www.natura.net> ou <http://www.natura.com.br>



CASO 3 - GRUPO MARTINS – Uberlândia, MG



Fonte: SITE DO GRUPO: <http://www.martins.com.br/>

O Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A é hoje o melhor e maior atacadista-distribuidor da América Latina e principal empresa do Grupo Martins. Distribui mercadorias em 100% dos municípios brasileiros, exercendo um papel único e fundamental na cadeia de distribuição nacional.



O Martins foi fundado em 17 de dezembro 1953 em Uberlândia - MG - cidade situada no coração do Brasil. Muito mais que uma ponte entre a Indústria e o Comércio, o Martins está sempre promovendo oportunidades desde o pequeno comerciante até as grandes lojas de departamentos em todo o Brasil para as tantas transformações do setor varejista.

Sempre comprometido com a qualidade de seus serviços, o Martins usa sua fórmula de sucesso, mantendo o respeito pelo consumidor final. Para isso, age entregando, com qualidade e preço justo, o produto certo na hora certa, alavancando a eficiência dos canais de distribuição e construindo e consolidando marcas líderes para o consumidor.

Com mais de 170.000 clientes, uma frota de 2.500 caminhões e mais de 13.000 produtos distribuídos, o Martins alcançou seus objetivos de desempenho em 1999, permanecendo entre as 40 maiores empresas do Brasil.

Com o desafio constante de continuar sendo o melhor e maior atacadista-distribuidor da América Latina, o Martins desenvolve com pioneirismo e inovação suas operações logísticas, utilizando tecnologia de ponta em todos os processos.

O Martins ainda conta com o apoio de outras empresas do Grupo como:

- ✓ Banco Triângulo S/A:
Elo financeiro da cadeia de distribuição que engloba os fornecedores, o Grupo Martins, varejistas e consumidores finais, oferecendo crédito e taxas competitivas com o mercado.
- ✓ Marbo Logística Integrada:
Potencializando a estrutura logística do Martins, oferece soluções de movimentação e transporte a clientes e fornecedores ao melhor custo/benefício.

- ✓ **Empório da Gente:**
Empresa criada pelo Martins para o desenvolvimento de tecnologias que permitam a preservação do pequeno e médio varejo no Brasil. Depois de aprovadas, as tecnologias são repassadas aos clientes exclusivos do Martins.
- ✓ **Metalgrampo:**
Única indústria do Grupo, fabricando pregos e grampos para cercas.

Filosofia do Grupo Martins

Numa época de mudanças rápidas, de cenários globalizados, informações instantâneas e tecnologia avançada, as empresas precisam se adequar, reciclar e até se transformar, assimilando conhecimentos de modernidade para estar em sintonia com o mundo.

O Martins, com a visão de que essas transformações são inevitáveis, estratégicas e vitais, também evoluiu para acompanhar o mercado. Mas ao mesmo tempo tem a mais plena convicção de que necessita conservar, colocar em prática e jamais perder de vista os valores, princípios e premissas que são o alicerce de sua história de sucesso e sempre serão a bússola para orientação e sobrevivência na selva em que se transformou o mundo globalizado.

Os valores que sempre nortearam a história de sucesso do Martins são: Ética, Transparência, Inovação, Lealdade, Justiça, Humildade, Fazer com Amor.

A empresa envida todos os esforços para nunca perder de vista esses valores nas relações com seus colaboradores, clientes, fornecedores, órgãos públicos e comunidade em geral. Dia após dia, o Martins busca esses valores na crença de que esse é o caminho para um mundo cada vez melhor. O grupo acredita que um mundo melhor depende exclusivamente de nós. E que a prática e disseminação de tão nobres valores pode nos proporcionar energia positiva suficiente para enfrentar o presente e preparar esse futuro.

Perfil Martins

Onde houver um pedacinho do Brasil o Martins vai lá. Frota de 2.500 veículos. Três Centrais de Armazenagem e Distribuição com capacidade de armazenar 123.000 toneladas de mercadorias. Quarenta e um Centros de Distribuição Avançados. Força de Vendas totalmente informatizada de 4.000 profissionais habilitados que faturam pedidos on line. Um mix de mais de 13.000 itens.

PRESENÇA NACIONAL

De Norte a Sul, de Leste a Oeste, pelo asfalto ou pelo chão, o Martins atua em todo o território nacional atendendo mais de 170 mil clientes em toda as localidades do país e em diferentes áreas de negócios: eletrodomésticos, varejo alimentar, farmácia, materiais de construção, camping e lazer e veterinário.

INFORMÁTICA E TELECOM

O Martins diferencia-se da concorrência pela sua prestação de serviços, pelo seu esforço contínuo em apoiar os pequenos e médios varejistas no Brasil, através de ferramentas que possibilitem a sustentação de seus clientes.

LOGÍSTICA

O Martins conta com 41 unidades denominadas Centros de Distribuição Avançados (CDAs) espalhados por vários pontos do país, que se interligam com as Centrais de Armazenagem e Distribuição (CADs), localizadas em Uberlândia, São Paulo e João Pessoa.

CAD's

O Martins possui três Centrais de Armazenagem e Distribuição - CADs (Uberlândia, São Paulo e João Pessoa) com área de 119.000 m², que se interligam com os Centros de Distribuição Avançados - CDAs. As Centrais de Armazenagem e Distribuição recebem as mercadorias das indústrias em grandes volumes que são acondicionados em armazéns apropriados a essas embalagens. De lá os volumes são transferidos para áreas onde são fracionados para atender às quantidades pedidas pelos clientes. Essas Centrais são

encarregadas de armazenar, fracionar, expedir e entregar as mercadorias direto aos clientes (das regiões próximas a elas) ou transportá-las até aos Centros de Distribuição Avançados. As operações obedecem a um sistema de fluxo informatizado desde o seu início, na recepção dos volumes, até à entrega.

CDA's

Os Centros de Distribuição Avançados - CDAs, "afinam" a capilaridade da distribuição. É neles que as mercadorias são colocadas em veículos menores que fazem a entrega aos varejistas. Os 41 Centros de Distribuição Avançada estão instalados em localidades estratégicas de todo o país, com o objetivo de tornar a distribuição mais ágil e adequada à região de abrangência de cada uma dessas unidades. Nesses CDAs, as mercadorias são embarcadas em veículos de menor porte para uma circulação rápida, a fim de que a pedido seja entregue ao varejista no menor prazo possível.

Tracking de Pedidos

Por essa função, a Logística Martins permitirá o acompanhamento completo do status do seu pedido em cada etapa do processo de distribuição, desde a internalização do pedido na empresa até a entrega, informando a data e a hora de cada etapa cumprida, e a previsão de entrega. Assim, os clientes poderão saber com antecedência quando receberão seu pedido, e se preparar para o recebimento. Em breve será implantado o E-Commerce do grupo, com a vantagem do Tracking e muito mais !!!

Negócios Martins

- ✓ Varejo Alimentar: O Martins distribui mais de 14.000 produtos distintos a seus mais de 112.000 clientes de varejo alimentar.
- ✓ Martins Esporte/Camping/Lazer: A atividade que mais cresce no país. Variedades na loja, LUCROS no bolso.
- ✓ Martins Materiais de Construção: À sua disposição uma grande variedade de itens para reforma e construção com a maior quantidade de vantagens para revenda..
- ✓ Marcas Próprias Martins: Novidades todos os dias. Com produtos exclusivos Martins você tem a garantia de troca, reposição e entrega Martins.
- ✓ Martins Eletro: Decida antes que seu vizinho descubra... Dedique um espaço para eletrodomésticos em sua loja.
- ✓ Martins Vet.: Líder nacional na distribuição de produtos veterinários, conta também com uma ampla linha de produtos direcionados para Clínicas Veterinárias e Petshops.
- ✓ Martins Farma: Único distribuidor de medicamentos presente em todas as localidades do país.

Surfando em Uberlândia nas inovações da logística estratégica

Por Guillermo Asper, Professor Adjunto do Departamento de Administração da UnB.

O surfista para ter sucesso precisa ser paciente, seletivo e sagaz. O título do texto se deve às qualidades observadas através das pessoas de duas empresas de Uberlândia com quem mantivemos contato. Ocorreu uma visita como parte das atividades da série "Workshops de Inovação na Logística", da Escola de Extensão da UnB e contou com um grupo de 19 estudiosos de logística entre praticantes, estudantes e professores da matéria.

As cinco ondas da logística podem ser relacionadas nesta ordem (1) equilíbrio transporte-armazenagem; (2) integração suprimento-distribuição; (3) associação fornecedor-cliente; (4) valoração serviço-bens; e (5) navegação na economia digital.

As empresas "surfistas" de Uberlândia são fornecedoras de serviços logísticos e sua utilização intensa das telecomunicações e da computação em redes abertas, revela a agilidade com que vão se inserindo na nova economia digital. Os recursos dessas empresas incluem vendedores e caminhoneiros aos milhares, equipados de computadores portáteis; frotas de veículos monitoradas por satélite, e no caso da Marbo, pelo menos um armazém central com transelevador automático capaz de armazenar e apanhar mercadorias paletizadas, por comando eletrônico, utilizando endereçamento com códigos de barra.

A primeira onda, esta de base econômica, é representativa do abandono de monólitos quer de transporte, quer de armazenagem e a inclusão de uma orientação voltada à coordenação de processos logísticos onde

passam a conviver a armazenagem e transporte. De fato, é da posição de equilíbrio na gangorra transporte-armazenagem que depende a adição de valor logístico ao cliente.

A segunda onda, esta de base organizacional, pressupõe o entendimento de que suprimento e distribuição são um espelho do outro ou seja que as atividades neles desempenhadas são idênticas, em sua quase totalidade. As operações das atividades destes departamentos quando integradas num processo único evita o desperdício.

A terceira onda, esta de base sociológica, desperta a conveniência da convivência cliente-fornecedor como um valor a cultivar em ambientes turbulentos, competências relacionais (voltadas para o ambiente) conquistam prioridade na busca da sobrevivência sobre as competências operacionais (voltadas para dentro da organização).

A quarta onda, precursora da onda digital, é dependente da mutação das escolhas valoradas pelo mercado que nas economias avançadas vai destacando a importância dos serviços, do intangível, como objeto econômico emergente de primeira grandeza em detrimento do valor dos bens agrícolas e industriais.

A quinta onda começa pelas transações das empresas aos clientes e se aprofunda no B2B, ou seja, as transações de negócios eletrônicos entre empresas, inclusive a modalidade Resposta Eficiente ao Consumidor(ECR).

Neste caso se aplica novamente a metáfora do monólito, agora representado pelos necessários padrões de transmissão de mensagens. O requisito da orientação a processos, necessária e suficiente, passa a estabelecer o foco do B2B não restrito ao evento da transação, e sim incluindo eventos de pré e pós transação considerados como sendo as interações de ordem legal, financeira, de transporte, de estocagem e de uso. Para quem não tem mar, as empresas de Uberlândia mostraram grande intuição em sua habilidade de "surfear" nas ondas de inovação logística.

Seus antecedentes de sucesso evidenciam como as ondas do passado foram cavalgadas e alimentam as expectativas de como será a navegação das ondas no presente e no futuro. Nos tempos atuais, o ato de estocar implica em perda de valor para o cliente. O que decorre de três fatores: (a) a crescente consolidação de políticas financeiras anti-inflacionárias; (b) a velocidade da mudança tecnológica a aumentar a obsolescência de produtos, principalmente os de alta tecnologia; e ainda (c) a continuada escassez de capitais disponíveis no Brasil e seu elevado custo.

Por essa característica da estocagem, o empresário - Preocupado em apresentar um fluxo de caixa atraente para seus acionistas e retornos de investimentos compatíveis com sua categoria de negócios - passa a direcionar seus interesses para as novas fronteiras estratégicas, em particular aquelas onde predominem serviços logísticos que se ajustem a esse novo e ágil ambiente.

As decisões para alcançar a nova fronteira, privilegiam os investimentos em serviços como o transporte, em sua modelagem ajustada ao caso do cliente, e em equipes de nível superior capazes de operar esses modelos.

Nessa linha, empresas como a Martins-Atacado estão deslocando seus investimentos e alocando-os a operadores logísticos do próprio grupo, como é o caso da Marbo Logística Integrada. Na Marbo os investimentos são voltados principalmente para a infraestrutura de informação, transporte e armazenamento, sendo que o investimento de US\$7 milhões em tecnologia de armazenagem exemplifica bem o nível desses investimentos que permitiram a instalação de equipamentos como os transelevadores, capazes de viabilizar armazéns com mais de 20 metros de verticalização. A Marbo possui em Uberlândia 83 mil metros quadrados de armazéns, de um total de 182 mil metros quadrados em todo Brasil.

A opção pelo modelo do operador logístico leva à redução da carteira de clientes, quando comparado ao modelo atacadista, já que o fornecedor e o cliente do operador logístico são um só. Essa mudança do perfil atacadista para o perfil do operador logístico ainda exclui a atividade de negociação da compra de bens para comercialização e evita estoques próprios. Essa simplificação leva a um menor risco e complexidade do negócio. Essa opção pelo operador logístico não é uma exclusividade do Grupo Martins. Outras empresas também de Uberlândia estão se reestruturando para adaptar-se à nova economia digital.

E esse o caso da Real Cargas Conforme texto de Vicente Dianezi em LOGIS e palestra do Sr. Francisco Cabella a estudiosos de logística da UnB em 15 de junho de 2000. , que faz hoje entregas de encomendas completas de autopeças, para revendas GM, em doze horas, em horário esperado, alcançando níveis de serviço de 97% (entregas num raio de 200 quilômetros da capital paulista e no grande Rio). A pergunta

que permanece é: Como manter o monitoramento da formação das ondas do B2B? O crescimento exponencial dessas ondas, no mundo dos negócios, assemelha-as, no mundo da natureza, com as ondas batendo nas praias. Logo surfar à moda de Uberlândia pode ser um caminho para navegar a logística da economia digital.

Caso 4 - “A volta do leiteiro”

A logística - vital para o comércio eletrônico - ressuscita o entregador de porta em porta.

Por Lidia Rebouças, Exame Digital - 08/03/2000

Natal passou. O dia de Reis também. E aquele presente, um livro e dois CDs, pedidos ao Submarino - o antigo site de compras da BookNet -, não chegou a tempo. Papai Noel se esqueceu de mim ou foi desculpa esfarrapada de quem não teve paciência para enfrentar os shopping centers? Não. O problema foi da loja virtual, que prometeu entregar o presente em dez dias. Ele chegou mais de 20 dias depois do pedido, quando a árvore de Natal já tinha virado enfeite de sala. Ao abrir a caixa, nem ao menos uma cartinha do Submarino pedindo desculpas. O atraso parecia ter uma explicação em si: o Brasil é grande, o transporte é deficitário, os fornecedores não têm estoque, e não são muitos os entregadores que conseguem atravessar a última quadra até a sua casa.

Mas um sistema de entrega não muito diferente funcionava bem no antigo Império Romano. Na época, todas as cidades eram interligadas por estradas públicas. Saindo de Roma, elas atravessavam a Europa e percorriam todas as províncias. Para dominar a extensão entre esses territórios, os imperadores construíram postos abastecidos com 40 cavalos a cada 8 e 10 quilômetros. Essa estrutura permitia a um único mensageiro sair da Capadócia ao anoitecer e chegar a Constantinopla ao meio-dia do sexto dia, depois de percorrer mais de 1.000 quilômetros.

Parece que essa tarefa tornou-se mais árdua justamente no século em que o carro menos potente tem a força de 50 cavalos. E tem sido cada vez mais crítica no mundo do comércio eletrônico, que promete não somente dominar a distância, mas eliminá-la. Os comerciantes estão competindo menos por produto e pela qualidade, e mais na velocidade de atender o mercado. A cada clique que efetiva, na velocidade da luz, a compra em um site, corresponde inapelavelmente a entrega de um produto, em velocidade muito, muito menor. A tecnologia mais moderna precisa conviver com uma das habilidades mais antigas: a capacidade de armazenar e gerir o estoque, de manuseá-lo, separar os produtos em embalagens individuais e entregá-los no prazo prometido e na porta da casa do consumidor. Essa habilidade, conhecida como logística, tornou-se um ponto nevrálgico nos empreendimentos digitais. Mas, ao que tudo indica, eles não conseguiram estruturar suas entregas na mesma velocidade que despertaram o consumidor virtual. Foram mais hábeis em oferecer conveniência do que em praticá-la.

Para praticá-la, é necessário combinar na medida certa dois ingredientes: estoque e entrega. Foi a falta de produtos no estoque que deixou os clientes do Submarino a ver navios. "A operação cresceu mais rapidamente do que nossa velocidade em repor a mercadoria", diz Murillo Tavares, presidente do site. Depois dessa experiência, Tavares decidiu investir 13 milhões de reais na construção de um estoque maior e próprio. Essa estratégia também foi adotada pelo mais conhecido dos varejistas virtuais: a Amazon.com. Depois de anos tentando convencer o mercado de que era possível uma empresa vender sem pôr a mão na mercadoria, a Amazon desistiu de depender de distribuidores como a Ingram e está erguendo sete depósitos para conseguir entregar no ritmo prometido aos compradores.

Gerenciar estoque com uma variedade grande de produtos envolve também diferentes fornecedores, com prazos e características distintos. Muitos fabricantes e fornecedores brasileiros mantêm estoques no limite para garantir o giro do capital no atual cenário de juros altos. Isso espreme o prazo de reposição das mercadorias e desafia ainda mais a logística. Além do mais, o mundo industrializado tornou-se uma passarela de moda, onde CDs, softwares, chips e videogames ficam obsoletos a cada mudança de estação. Reduzir o giro de estoque não é somente uma questão de custo, mas de velocidade, nesse novo ritmo do ciclo industrial. O que antes não era perecível, produtos de alto valor agregado como PCs, celulares e programas de computador, agora parece derreter nas estantes como sorvete.

A entrega, o segundo ingrediente essencial para o sucesso logístico, vem esbarrando na deficiência da infra-estrutura brasileira. Por aqui, sempre foram privilegiados os meios mais caros de transporte, rodoviário e aéreo, em detrimento de ferrovias e hidrovias, capazes de atravessar as longas distâncias do país a custos menores. Há uma legião de transportadoras rodoviárias, especializadas em tipo de carga e região atendida. Poucas cobrem sozinhas o Brasil inteiro. "Apesar disso, nos dois últimos anos a logística brasileira evoluiu muito", diz Eduardo Atihé, diretor da Andersen Consulting. Há, sem dúvida, casos de sucesso, como a sofisticada distribuição de autopeças da General Motors do Brasil para a sua rede nacional de 500 concessionárias. Depois de ter feito vários ajustes, a montadora hoje consegue atender, de sua fábrica em São Paulo, mais de 4 000 pedidos por dia em 24 horas. Dependendo da região, o tempo caiu de três dias para 12 horas.

Mas, mesmo nos Estados Unidos, o mundo da logística tradicional descobriu que o comércio eletrônico apresenta um novo desafio. Um varejista como o Wal-Mart, por exemplo, tem um dos mais sofisticados sistemas de gestão de estoque e distribuição. Até a pressão dos pneus é calibrada para que os caminhões possam atracar na altura certa das docas do armazém. Mas tal sistema, assim como o da GM brasileira, é incapaz de chegar à porta de cada consumidor. Atender à linha de produção de uma fábrica ou ao ritmo de vendas no armazém de um varejista está muito aquém de chegar à casa de cada cliente. Entregar em domicílio sem conhecer de antemão a origem do pedido nem ter rotas de entrega preestabelecidas e regulares envolve uma logística bem mais refinada.

Antes de atingir o comércio eletrônico e ameaçar as primeiras entregas da Amazon, eToys e muitas outras lojas virtuais americanas, esse desafio já havia sido enfrentado pelas vendas diretas e por catálogo. No Brasil, Avon, Natura e C&A desbravaram essa fronteira e hoje conseguem alcançar as mais remotas partes do território nacional em um prazo de sete dias úteis. Essa eficiência garantiu a capacidade de atender clientes em qualquer lugar do país. A mesma estrutura está sendo agora aproveitada nos empreendimentos dessas marcas na Web.

Mas essas empresas sabem que o comportamento dos consumidores de catálogos, acostumados a ciclos de venda de 20 dias, é bem diferente do daqueles que compram no site. A velocidade do mundo virtual aumentou o grau de expectativa do consumidor online. "O clique leva alguns segundos, mas o livro não tem pernas para sair da estante nessa mesma velocidade", diz Bruno De Carli, diretor de Internet da livraria Siciliano. Ao difundir uma sensação de rapidez, tanto do lado dos vendedores quanto dos compradores, a Internet exigiu um controle mais preciso da distribuição das mercadorias.

Os varejistas virtuais logo perceberam que, até entregar o produto, devem alimentar os clientes com informação. Informação logística. Logo após uma compra online ser efetuada, os consumidores se sentem carentes de contato com os sites. Eles querem ter certeza de que existe alguém do outro lado cuidando do pedido e anseiam saber em que estágio está a entrega. Para dar-lhes o que querem, o varejista precisa estar informado e atualizar o cliente virtual a cada etapa que o pedido avança. Essa tarefa não tem sido tão fácil, pois exige centralizar toda a operação em centros de distribuição e controlar individualmente cada item. Imagine como essa operação é difícil para um varejista como as Lojas Americanas, que oferecem mais de 5 600 itens em seu site, o Americanas.com.

Esse desafio abre oportunidades de negócio para aqueles que estão dispostos a gerenciar a informação, sem necessariamente deter a mercadoria. Ou seja: administrar frotas, controlar entregadores, rastrear cargas e atualizar o status do pedido. "Os próprios varejistas, as transportadoras e os operadores logísticos já estão se posicionando para disputar esse mercado", diz Altamiro Carlos Borges, vice-presidente da Associação Brasileira de Logística. Prova de que por trás desse serviço há um novo filão é a recente invasão da palavra delivery (que, em bom português, quer dizer entrega) nas portas de caminhões, caminhonetes, vans e Fiorinos que circulam por cidades como São Paulo.

Lembra do antigo entregador de leite que ia de porta em porta? Pois hoje ele ganhou status de herói para os novos operadores. Um dos maiores gargalos para a logística é a reta final até a casa do consumidor, chamada de última milha. Se não for bem planejada, ela pode custar muito caro, principalmente em regiões com baixa densidade de entrega, fora das metrópoles. O antigo modelo do entregador de leite funcionava porque ele literalmente parava em quase todas as casas de uma única rua.

O custo caía a cada campanha atendida. Essa mesma fórmula explica por que o carteiro consegue entregar uma carta por 30 centavos.

Não à toa, até agora a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) tem sido a principal parceira de todas as lojas brasileiras na Web, além de manter contratos de exclusividade com as que estão dentro dos portais UOL, Terra e BradescoNet. No ano passado, os Correios entregaram 77 milhões de encomendas via Sedex. Esse volume embute a maioria dos pedidos feitos na Internet (veja quadro na pág. 130/ed.709). "O correio é essencial em qualquer operação logística", diz Armando Menge, presidente da Cotia Penske Logistics, que faz entregas para o site Americanas.com. Alguns colocam um posto Sedex dentro do próprio centro de distribuição, como fez uma outra operadora logística, a Danzas, na sua unidade de Guarulhos.

A extensa malha de cobertura do serviço, o baixo preço e a credibilidade dos Correios afastam a entrada de empresas internacionais de entrega, como FedEx ou DHL, na última milha. Isso porque a entrega em domicílio envolve baixas margens de lucro. Analistas de mercado nos Estados Unidos dizem que uma única entrega domiciliar pode custar aos grandes varejistas online cerca de 20 dólares. Esse número flutua dependendo de quantas paradas o entregador faz na rota. Para garantir lucro, eles precisam reunir muitos pedidos - uma média que ultrapassa 100 dólares por entrega - e embutir esse custo no preço das mercadorias entregues.

No Brasil, para uma entrega domiciliar ser rentável, é preciso reunir pelo menos 70 remessas por veículo, de acordo com a Total Express, empresa brasileira que administra uma frota de 300 veículos e atualmente efetua mais de 100 000 entregas por mês. Na sua operação, o preço médio do frete expresso pode variar de 4 reais em São Paulo, onde fica a sede da empresa, a 12 reais para cidades do Nordeste (nos Estados Unidos, o preço é mais alto, algo como 7 dólares, ou 12,5 reais, nas principais capitais). Além de atender a regiões com baixa densidade de pedidos, toda a frota retorna vazia ao centro de abastecimento. "O custo com logística e frete pode representar 10% da receita de um varejista virtual", diz Marcos Monteiro, presidente da Total Express. Isso explica por que, com exceção daqueles que cobram o frete à parte, as operações dos varejistas online ainda não são rentáveis.

Nesse ponto, a ECT leva a vantagem de não ter fim lucrativo, estar isenta de impostos e poder subsidiar a operação de entrega. Por isso, os Correios conseguem ser o único entregador que alcança a porta de todas as residências brasileiras a um preço competitivo. Sua maciça participação na logística virtual deverá continuar por muitos anos. Nos Estados Unidos, a situação é semelhante. No último Natal, o correio americano, United States Postal Service, entregou 30% dos itens comprados pela Internet. Há previsões de que essa participação cresça para 50% em poucos anos.

Mas algumas empresas de entrega, sobretudo americanas, estão se posicionando para melhorar a rentabilidade do serviço e explorar um tipo de conveniência que o correio não pode oferecer. Elas sacrificam a abrangência da área de atuação para melhorar a eficiência do serviço. Um exemplo é a Kozmo.com, que funciona em Nova York e São Francisco, e tenta garantir a entrega de alimentos e artigos de supermercado em menos de 1 hora. Mas o melhor exemplo dessa tendência é a Webvan, empresa fundada pelo ex-executivo-chefe da Andersen Consulting, George Shaheen.

O segredo da Webvan parece estar no aperfeiçoamento da logística por meio da tecnologia. A Webvan já investiu mais de 35 milhões de dólares numa rede de distribuição na região da Baía de São Francisco, incluindo 120 vans e 170 motoristas, e ainda planeja gastar mais 1 bilhão para expandir o serviço para Atlanta, Chicago, Dallas e 20 outras cidades americanas. A entrega cobre uma enorme variedade de produtos, de flocos de milho a cosméticos.

No mundo da Webvan, tudo é planejado dentro de milésimos de segundo. O centro de distribuição em Oakland recebe 2 000 pedidos por dia e processa 20 000 cestas de compras. As cestas viajam sobre uma esteira rolante em torno do armazém. Os 150 empacotadores sabem exatamente, graças a um software de logística, o que colocar dentro de cada pacote. De acordo com Shaheen, o número de funcionários necessários para manter um armazém gira em torno de 900. Em um supermercado de grande porte, há cerca de 2.200 funcionários.

Para atrair clientes, a Webvan não cobrava frete até o final do ano passado, mesmo para entregar uma única garrafa de suco de laranja. Hoje, o principal atrativo é outro. Cada pedido tem uma hora marcada para entrega, e a empresa garante que a margem de erro não passa de meia hora. Graças a isso, os clientes podem se preparar para receber os pacotes, por exemplo, numa sexta-feira entre 16 e 16h30. O software que planeja o roteiro tenta fornecer a cada motorista uma rota que possibilite entregas para cada intervalo de 10 a 30 minutos. A empresa afirma que seus motoristas só erram a hora em 2% das entregas, contra 12% na época da estréia, em junho passado. Se o entregador se atrasar, a Webvan reembolsa 3 dólares.

No Brasil, o máximo de sofisticação que os supermercados virtuais conseguiram foi estabelecer uma janela de 2 horas para uma entrega programada. E isso só em alguns bairros centrais de São Paulo. "Na maioria das entregas, dizemos ao cliente só o período do dia em que as compras vão chegar", diz Virgílio Rodrigues Jr., gerente do supermercado virtual Sé em Casa. Nem sempre, porém, eles conseguem cumprir. Uma entrega prometida pelo Sé para a manhã de um dia de semana só chegou às 5 da tarde à casa de um comprador em Higienópolis, bairro próximo ao centro de São Paulo.

Outra estratégia adotada pelas empresas de entrega americanas é sofisticar o serviço para aumentar a densidade de pedidos em uma mesma região. Para usar a Streamline, por exemplo, os clientes se registram e pagam 30 dólares por mês. Em troca, ganham um compartimento refrigerado, que normalmente é instalado na garagem e evita o problema da entrega frustrada por não ter ninguém para recebê-la. Nele, a empresa de Boston deposita as compras da semana e recolhe as roupas da lavanderia, videocassete da locadora e filmes a ser revelados. A Streamline rapidamente conseguiu conquistar uma área densa de entregas, que garante 60 visitas em uma única rota. Os clientes da Streamline estão garantindo uma média de 42 pedidos por ano, gerando uma receita de mais de 5 000 dólares por residência. Parece que a volta do leiteiro também traz muito dinheiro.

As empresas internacionais de entrega têm visões diferenciadas a respeito da direção que o negócio deve tomar. Enquanto a UPS e a TNT pretendem capturar o tráfego de pacotes vendidos pela Internet para residências, a FedEx e a DHL acreditam que a rede irá gerar demanda para entregas corporativas e planejam explorar o mercado voltado à cadeia produtiva. No último Natal, a UPS fez chegar às portas das residências americanas 55% dos itens comprados pela Internet, e a FedEx, 10%. Apesar disso, a FedEx anunciou recentemente planos para criar uma operação dedicada à entrega domiciliar.

Esses planos ainda não se repetem no Brasil. Por aqui, o baixo volume de entrega ainda não justifica o abandono do lucrativo filão das remessas internacionais. "Não vemos um potencial muito grande no mercado doméstico de entregas domiciliares", disse Robert Kuijpers, presidente mundial da DHL, em entrevista à EXAME. Até agora, a holandesa TNT, que tem 136 veículos e atende diretamente 330 cidades brasileiras, foi a que mais avançou em direção ao mercado brasileiro de comércio eletrônico.

Todas as empresas internacionais trabalham em parceria com o correio, mas não descartam arranjos para explorar as oportunidades que surgem. A DHL, por exemplo, montou um centro estratégico no Brasil, que garante a retirada e entrega de peças e equipamentos para assistência técnica. Quando algum cliente da Compaq telefona para a central de atendimento, quem responde é um funcionário da DHL em São Paulo. Lá, a empresa mantém estoques de peças para reposição e conserto. Se necessário, vai buscar e devolve o notebook consertado ao cliente, onde quer que ele esteja. Esse serviço é oferecido também para a Silicon Graphics, Ericsson, Nokia e Apple, dentro de prazos de entrega entre 2, 4 e 6 horas, conforme a necessidade do cliente.

Além da rapidez, as entregas expressas têm se caracterizado por pacotes pequenos e embalagens individualizadas. O peso não ultrapassa o que um único homem pode carregar. A experiência confirmada por exércitos estabeleceu que a carga média de um soldado não pode exceder 30 quilos, incluindo roupas, ração e armas. É o que ele precisa e consegue carregar de modo ágil até a frente de batalha. Foi tal logística precisa que garantiu a vitória de muitos exércitos. Assim como, na era do comércio eletrônico, irá distinguir uma empresa da outra.

CASO 5 - Intermodais atraem carga de mais valor para trens

Gazeta Mercantil, 07/07/01

Concessionárias de ferrovias e especialistas do setor estão se dedicando, este ano, à expansão dos terminais intermodais no País... E não é para menos: depois de cinco anos canalizando investimentos para a reestruturação da malha e reforma de locomotivas e vagões, essas companhias agora concentram suas atenções - e recursos - na consolidação de terminais, por meio de parcerias com clientes e operadores logísticos. Com isso, as ferrovias esperam captar novas cargas - principalmente de alto valor agregado - de clientes que ainda não possuem uma ligação física com a malha ferroviária.

De acordo com levantamento realizado pela Revista Ferroviária, desde a privatização foram erguidos e reformados 30 terminais, que demandaram investimentos da ordem de US\$ 1 bilhão. Entre eles está o primeiro terminal da operadora belga Katoen Natie no Brasil, localizado em Paulínia (SP). A empresa inaugurou o empreendimento no final de março e já atende a grandes clientes como Politen, Solvay e Rhodia. O investimento foi de R\$ 25 milhões.

O terminal rodoferroviário é servido pelas malhas da América Latina Logística (ALL), MRS Logística e Ferrovia Centro-Atlântica (FCA) e possui capacidade para movimentar 1 milhão de toneladas por ano. Há uma semana, recebeu o primeiro carregamento via ferrovia, trazendo resinas plásticas de Salvador para a Politen.

Segundo o presidente da Katoen Natie do Brasil, José Henrique Alves, a empresa pretende fechar 2001 com um movimento de 400 mil toneladas. "Queremos ter mais três terminais desse porte no Brasil, em Suape, Araucária e Camaçari", diz.

Outra empresa que entra com apetite nesse mercado é a Bonifácio GATX, joint venture entre a paulista Bonifácio Logística e a norte-americana GATX, maior companhia de leasing de vagões do mundo. A empresa vai inaugurar em setembro deste ano seu segundo terminal intermodal, em Vespasiano (MG), em parceria com a FCA. Com investimentos totais de R\$ 4,5 milhões e capacidade para movimentar 100 mil toneladas/mês, o terminal vai permitir o abastecimento da fábrica da Gessy Lever, localizada no mesmo município. Segundo o responsável pela área comercial da Bonifácio, Dimas Silva Jacob, a empresa tem outros três projetos para construção de terminais. "Um deles será muito grande, na região de São Paulo, e exigirá recursos da ordem de R\$ 4 milhões", diz Jacob.

A entrada desses investidores tem animado as concessionárias de ferrovias, que, além de garantir uma movimentação cativa, conseguem aumentar sua produtividade. "Com esses novos empreendimentos as ferrovias conseguem reduzir o tempo dentro dos terminais e fazer mais viagens com o mesmo número de vagões", diz o consultor Frederico Karg, da Freight Consultoria.

Entre as concessionárias que mais apostam na expansão desse mercado está a FCA, que contabiliza 39 terminais em sua malha, 13 a mais do que no ano passado. "E temos pelo menos outros 13 projetos em andamento, principalmente na área de grãos e fertilizantes", diz o gerente de Logística, Cláudio Velho.

Os novos empreendimentos estarão localizados em Camaçari, Belo Horizonte, Brasília, Uberaba e Uberlândia, com empresas como Bunge, Agronele, e Multigrain. A concessionária entra com os projetos, material ferroviário e, em alguns casos, até mesmo a área a ser construída. "O nosso orçamento prevê poucos recursos porque buscamos investimentos de clientes e parceiros logísticos", diz Velho.

Segundo Velho, os negócios de fluxo intermodal (porta a porta) representam hoje 11% do faturamento total da empresa, de R\$ 22 milhões. E a expectativa é que cresçam ainda mais no próximo ano, com a entrada em operação dos novos terminais.

A Ferrovia dos Bandeirantes (Ferroban) definiu como focos para 2001 a consolidação dos clientes já cativos e a busca por novas parcerias. "Vamos com força total, com ênfase na busca de parcerias para captar as demandas reprimidas", diz o diretor comercial, José Osvaldo Cruz.

Por meio de parcerias, a Ferroban já ergueu quatro terminais - junto com Usina da Pedra, Crystalserv, Caramuru e Cimento Tupi - e está implementando outros cinco terminais, com a Libraport, Minas, Gonvarri e Votorantim. A previsão da empresa é investir R\$ 5 milhões até 2003 em reforma de terminais. "Embora o valor seja pequeno, o que importa são os novos clientes e cargas que vamos passar a atender", diz Cruz. A Ferroban também vai concentrar esforços nas negociações com empresas que acabaram de instalar terminais na região, como Ultracargo, CD Brasil, Honda, Toyota e 3M, de olho no "filão do futuro", as cargas containerizadas.

A MRS Logística estima em 27 o número de terminais na sua malha, incluindo aqueles em implantação e em estudo. Entre os que devem ser inaugurados nos próximos meses estão o da Basf, em

Guaratinguetá (SP), o da Usiminas, em Taubaté (SP), o da São Geraldo, em Rocha Sobrinho (RJ), e dois ainda mantidos em segredo, que deverão ser erguidos em São Paulo e Belo Horizonte. Segundo o presidente da MRS, Júlio Fontana Neto, a empresa vai investir este ano R\$ 10 milhões em terminais, voltados para carga geral. A ferrovia entra com a construção do ramal ferroviário, com o material e, em alguns casos, até como investidor. "O nosso caminho, sempre que possível, é trabalhar com parceiros que tenham expertise em terminais. Nós somos somente transportadores".

Ferrovias e seus parceiros		
Empresas que implantaram ou estão implantando terminais intermodais junto às malhas ferrovias		
América Latina Logística(ALL)	Ferrovias Centro-Atlântico (FCA)	Ferrovia Norte-Sul
• Transmiro	• Bonifácio AGTX	• Ceval
• Polivias	• Katoen Natie	• Cargill
• Marcuschi	• Bunge	Novoeste
• ATT	• Transportadora Ouro Preto	• Transbordo
• Delara	• Agronele	• Moinho Dallas
• OPP	• Cesamar Logística	• Ciminas
Ferrobán	• Dow Química	
• Usina de Pedra	MRS Logística	
• Crystalserv	• Basf	
• Caramuru	• Usiminas	
• Cimento Tupi	• São Geraldo	
• Mirasa	• Multiterminais	
• Gomvari	• CSN	



Fonte: Revista Ferroviária / Gazeta Mercantil – 07/07/2002 p.A-10

CASO 6 - Revolução na logística – S. Paulo Distribuição e Logística

Jornal Anj – Associação Nacional de Jornais - 10/2002
Milton Correia Junior (de São Paulo)

No início de agosto, entrou em operação, oficialmente, a SPDL – S. Paulo Distribuição e Logística, empresa resultante da parceria entre os grupos Folha e Estado. O empreendimento conjunto surgiu graças a um acordo fechado em setembro de 2001, unindo a logística e a distribuição dos jornais O Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo, bem como demais publicações dos grupos, a exemplo do Jornal da Tarde, Agora e Valor Econômico.

A intenção é atingir, nos primeiros seis meses de funcionamento efetivo, 20 por cento de economia e 30 por cento depois do primeiro ano (o percentual de economia irá aumentar com o tempo, devido à redução do prazo de entrega dos jornais, conforme forem sendo feitos ajustes no processo). Além disso, a SPDL inicia suas atividades com uma previsão de faturamento anual de R\$ 128 milhões. Todos os investimentos já foram aportados a partir dos recursos existentes dos quotistas e investimentos adicionais virão na medida das necessidades.

A nova empresa de distribuição e logística irá contar com 25 unidades-satélites e entra no mercado com uma frota de 1.300 caminhões, cobrindo 973 municípios. Esses veículos vão percorrer 50 mil quilômetros por dia, aproximadamente, entregando 1 milhão de exemplares dos jornais dos grupos Estado e Folha. Assim, nada menos que 19.400 bancas do país terão, até às 6h30, esses títulos entregues. A SPDL também pretende aproveitar essa infra-estrutura para distribuir publicações de terceiros, como as revistas Época e IstoÉ, além do jornal esportivo Lance.

A SPDL é constituída por funcionários das equipes de Distribuição e Transporte dos acionistas e administrada pelo diretor geral, Miguel Petribu, reportando-se ao Comitê Executivo formado por Célio Virginio Santos Filho e Adalberto Fernandes, respectivamente diretor de Operações e diretor executivo de Operações do Estado e da Folha. Esses profissionais também integram o Conselho de Administração, ao

lado de Antonio Manuel Teixeira Mendes, diretor superintendente do Grupo Folha e Roberto Mesquita, diretor comercial e de operações do grupo Estado.

Segundo Miguel Petribu, o início efetivo da operação da SPDL só ocorreu agora, pois além da contratação do diretor geral, que de fato consumiu mais tempo do que o previsto, foi necessário um prazo para o aprimoramento do plano original, melhorando o nível de economia, e para o detalhamento do plano de implantação, que resultou num cronograma em que as economias previstas são obtidas mais cedo. “Tomamos esse devido cuidado, dada a complexidade e perecibilidade dos produtos a serem distribuídos em conjunto e a preocupação com a manutenção dos altos níveis de qualidade de entrega existentes”, explica Petribu.

O plano de implantação, na verdade, só foi concebido totalmente nos últimos 4 meses, aproveitando a inteligência e expertise dos executivos de logística dos dois grupos. Como esses profissionais sempre estiveram bastante motivados e empenhados em colocar tal plano em prática, foi possível desenvolvê-lo com sucesso.

A seu ver, essa parceria não só segue uma tendência de mercado, como permite um aumento da economia por meio da distribuição conjunta. “Um dos principais fatores motivadores desta união foi o quadro macroeconômico do País, que vem acarretando constantes aumentos nos custos.

A união das duas empresas proporcionará, não só o ganho através da economia de escala, como também possibilitará melhoria nos processos de distribuição”, afirma.

A SPDL foi idealizada para atuar fortemente na distribuição de seus próprios produtos e de interesse estratégico, porém tão logo esteja concluída esta fase de unificação dos processos, estará desenvolvendo novos negócios em um portfólio de serviços de entregas para terceiros.

A estrutura final da SPDL será diversificada o suficiente para oferecer um portfólio bastante abrangente de serviços, como a utilização do expertise logístico da equipe, da capilaridade da rede nacional de distribuição e da infra-estrutura do Centro de Distribuição, de 11.000 m², instalado em Alphaville. “Essa estrutura, que está apoiada em um avançado sistema de rastreamento de remessas expressas, permite à SPDL se posicionar como uma das melhores alternativas para o mercado de transporte e distribuição do país”, garante Petribu.

Segundo ele, essa complexa rede de distribuição e logística, extremamente capilarizada, com excelente nível de colaboradores e que fará entregas durante os 365 dias do ano, certamente estará apta a realizar também a entrega de produtos de terceiros. Ou seja: não só de jornais e revistas de outras empresas, como até mesmo produtos vendidos por meio da internet, no chamado e-commerce. “A nossa programação prevê, inicialmente, a melhoria do processo operacional de ambos os jornais. Mas, na sequência, iremos desenvolver um portfólio de serviços para podermos atingir novos negócios, inclusive o e-commerce”, explica Petribu.

A recessão econômica, com a conseqüente queda no faturamento publicitário, o aumento acumulado de 40 por cento no preço do papel jornal, devido à defasagem cambial e o acirramento da concorrência foram os principais fatores que levaram esses dois grandes grupos de comunicação a se unirem na distribuição de seus jornais, em setembro de 2001. Na época, o diretor-superintendente do Grupo Estado, Francisco Mesquita Neto, afirmou que as conversas para a negociação começaram no final de 2000, devido a possibilidade de baixar custos com a escala da operação. Porém havia a dificuldade do tratamento de dados confidenciais das empresas. Daí a idéia de se criar uma empresa independente, com um conselho administrativo formado por dois representantes de cada grupo.

Ele frisava que a independência e identidade dos produtos editoriais desses dois grandes grupos iriam ser mantidas, apesar da parceria na racionalização de custos. Desse modo, os conteúdos editoriais, bem como a estratégia de circulação, permaneceriam distintos para cada grupo.

Na prática, essa previsão está se confirmando inteiramente. “É possível conciliar interesses comuns e manter a concorrência. As redações são totalmente independentes e o fato de um jornal chegar mais cedo que o outro nas bancas e nas casas dos assinantes não é um fator determinante na competição”, afirma Antonio Manuel Teixeira Mendes, diretor-superintendente do Grupo Folha. Segundo ele, tanto a Folha de S. Paulo quanto O Estado de S. Paulo continuam correndo atrás das notícias e de matérias exclusivas da melhor qualidade, feita por profissionais de extrema competência. O fato de o leitor preferir um ou outro está na diversificação e forma de abordagem do conteúdo, bem como na sua identificação com a linha editorial, colaboradores e articulistas.

“No momento já estamos fazendo o transporte conjunto e o próximo passo será a distribuição conjunta. Está tudo caminhando de acordo com o cronograma e estamos muito satisfeitos com o relacionamento entre as empresas”, assegura.

'Estado' e 'Folha' terão distribuição conjunta

O Estado de S. Paulo – Sexta-feira, 28 de setembro de 2001

Os dois grupos criam empresa para reduzir custos e aumentar qualidade do serviço

Dois dos mais importantes grupos de comunicação do País, Estado e Folha, anunciaram a criação da maior empresa de distribuição na área editorial na América Latina. Sob o nome S. Paulo Distribuição e Logística Ltda., o empreendimento conjunto vai unificar a distribuição dos jornais O Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo e de todos os produtos ligados aos dois grupos. O resultado será uma redução de 20% nos custos de cada exemplar entregue, além de uma melhora estimada de 30% nos índices de eficiência e qualidade da distribuição.

A nova empresa, que contará com igual participação dos dois sócios, será responsável pela entrega de mais de 1 milhão de exemplares de jornais por dia, consideradas também as outras publicações, como Jornal da Tarde e Agora São Paulo. De acordo com dados de julho do Instituto de Verificação de Circulação (IVC), o Estado tem circulação diária média de 337.182 mil exemplares e a Folha entrega 395.975 mil exemplares por dia. Na cidade de São Paulo, o Estado distribui cerca de 175 mil unidades, ante 169 mil da Folha. O Jornal da Tarde e o Agora São Paulo mantêm circulações médias, respectivamente, de 52.000 e 115.000 exemplares diariamente. Para tornar viável a operação conjunta, a nova empresa terá de unificar os softwares responsáveis pela logística das entregas, os centros de distribuição e toda a estrutura de transportes. A transição só será completada em cerca de um ano. Até lá, segundo o diretor-superintendente do Grupo Estado, Francisco Mesquita Neto, o processo será realizado em etapas, com início daqui a quatro meses. "O importante é garantir a qualidade dos serviços durante a transição", afirma.

Distâncias – Quando o serviço estiver totalmente estruturado, a frota da S. Paulo Distribuição e Logística cobrirá mais de mil municípios do País, chegando diariamente a cerca de 700 mil domicílios. Para efetuar todas as entregas, serão percorridas todos os dias distâncias da ordem de 165 mil quilômetros, se considerado também o transporte aéreo.

Tudo em menos de três horas e meia de operação.

Os conteúdos editoriais, bem como as estratégias de circulação, permanecem independentes, conforme esclarecem os dirigentes de ambos os grupos. "Há muito tempo o horário de entrega não é considerado um diferencial entre os jornais, já que é praticamente idêntico", afirma Mesquita Neto. Para Luís Frias, presidente do Grupo Folha, a iniciativa será responsável pelo aumento da competitividade dos principais jornais paulistas. "É do nosso interesse preservar a pluralidade de vozes da mídia brasileira", diz. O encarecimento do papel de imprensa, a retração do mercado publicitário e o aumento da competitividade no setor, com a entrada de novas empresas, foram fatores que influenciaram decisivamente na parceria, de acordo com os executivos. "A conjuntura acabou corroborando uma idéia que já vinha sendo acalentada", diz Frias.

Mesquita Neto conta que as conversas começaram no final do ano passado, motivadas pela possibilidade de baixar custos com a escala da operação. "A maior dificuldade era o tratamento da confidencialidade dos dados das empresas", prossegue. A solução encontrada, segundo o diretor-superintendente do Estado, foi a criação de uma empresa independente, com um conselho administrativo formado por dois representantes de cada grupo. O executivo-chefe da nova empresa será um especialista em logística contratado no mercado.

De acordo com Luís Frias, a estrutura da nova empresa permitirá a entrada de novos clientes, acompanhando o crescimento de segmentos em que há possibilidade de novas parcerias, como o comércio eletrônico. "A nova empresa irá incorporar os serviços que os dois grupos já prestam para terceiros, se posicionando como um grande player nessa área."

Mercado – O Grupo Estado possui produtos em diferentes segmentos do mercado de comunicação, como jornais impressos (Estado e Jornal da Tarde), Internet (Estadão.com e PlanetaImóvel), agências de notícias e informações eletrônicas em tempo real (Broadcast, Agrocast e Infocast, na Agência Estado), gráfica (OESP Gráfica), listas telefônicas (OESP Mídia Ltda.) e radiodifusão (Eldorado AM e FM). Também tem investimentos no setor de telefonia celular (BCP e BSE).

O conglomerado de mídia do Grupo Folha atua nos segmentos de jornal impresso (Folha de S. Paulo, Agora São Paulo, Valor Econômico e Alô Negócios), Internet (UOL, BOL, Zip.net e Folha Online), operações gráficas (Plural Editora e Gráfica e Centro Tecnológico e Gráfico da Folha), pesquisas de opinião (Datafolha) e produtos editoriais (Publifolha).



CASO 7 - Manga chega ao Japão até 80% mais cara

Folha de São Paulo, 08/02/2005

Por MAURO ZAFALON, Editoria: DINHEIRO Página: B6 / Seção: AGROFOLHA

Após três décadas, Brasil começa a embarcar produto, mas dificuldades de transporte elevam custo de exportação.

O Brasil se destaca no mundo como líder nas exportações de várias commodities. Grandes áreas plantadas, terra disponível, custos reduzidos e boa competitividade externa garantem essa liderança. A participação do país no mercado externo, no entanto, é com produtos de menor valor agregado. O país tem volume, mas não tem os melhores preços.

O setor de frutas quer quebrar essa tradição de só vender quantidade com baixo rendimento. A mais recente conquista foi a abertura do mercado japonês para a manga. Há três décadas buscando esse mercado, o Brasil finalmente começou a colocar os primeiros lotes de manga no país asiático. Essa conquista é importante para o Brasil porque os japoneses são um cartão de visita para a qualificação dos produtos. A abertura desse mercado deve abrir as portas de toda a Ásia para o produto brasileiro. Essa é a avaliação de Kunio Hatakeyama, diretor de novos negócios da Trablin S.A., empresa que acaba de colocar o primeiro lote de manga no Japão.

Especializado em agronegócio no mercado internacional, Hatakeyama, avisa, no entanto, que os problemas estão apenas começando. O mercado japonês exige produto de "altíssima qualidade, manutenção dessa qualidade e pontualidade na entrega". "Tudo tem de ser muito bem cronometrado", diz ele. O diretor da Trablin cita o México, que lutou para ganhar o mercado japonês, mas se descuidou desses detalhes e amargou anos difíceis para reconquistar a confiança dos asiáticos.

Hatakeyama afirma que o Brasil possui as frutas que os japoneses e outros mercados exigentes querem, mas o país tem um grau de dificuldade maior que os já tradicionais exportadores _como o Chile e o próprio México_ para manter os mercados. Essas dificuldades ocorrem por conta dos custos de logística e afetam as vendas de uva, manga e de outras frutas.

No caso específico da manga, Hatakeyama diz que "o Brasil chega depois e deve oferecer algo a mais". Esse "algo a mais" inclui um produto de qualidade, tamanho uniforme da fruta, coloração constante e uma pontualidade no cumprimento dos contratos.

Manter qualidade e pontualidade nas exportações de um produto perecível exige operações ousadas. A manga sai do Vale do São Francisco, vai a Salvador, Guarulhos, Campinas e Alemanha antes de chegar ao Japão. Qualquer mudança de temperatura ou problema na embalagem provoca a incineração do produto.

Aí entram os problemas de logística. O aeroporto de Petrolina (PE) _que, ao lado de Juazeiro (BA), é uma das principais áreas de produção de frutas do país, tem boa infra-estrutura, mas não recebe vôos contínuos, o que dificulta o transporte das frutas.

Hatakeyama diz que pequenos detalhes, como a ausência de uma câmara refrigerada para frutas no aeroporto de Viracopos, em Campinas, aumentam ainda mais o grau de dificuldades da operação. As frutas permanecem em caminhões refrigerados antes de seguir para a Alemanha.

Exportar para o Japão compensa. Os japoneses pagam de US\$ 4 a US\$ 5 por fruto, bem mais do que o US\$ 1,5 a US\$ 2 pagos pelos europeus e norte-americanos. As exportações para o Japão ainda se iniciam, mas Hatakeyama diz que a remuneração dos produtores será maior do que quando feitas para EUA e Europa _US\$ 0,25 a US\$ 0,30 o quilo. A remuneração do mercado japonês será maior devido às maiores exigências. Do valor pago pelos japoneses, só os gastos com a operação de exportação somam até 80% do valor da fruta. Esse custo cairá com o aumento das exportações.

Exagero - O diretor da Trablin acha que os primeiros números de estimativa de venda de manga de 5.000 toneladas por ano são um pouco exagerados. Segundo ele, se o Brasil fizer bem feita a lição de casa, em três anos atingirá volume próximo ao do México, que é de 2.500 toneladas por ano.

O Brasil é o sétimo maior produtor mundial de manga _820 mil toneladas colhidas em 2003. Exportou 126 mil toneladas naquele ano, principalmente para Estados Unidos e Europa, com receitas de US\$ 73 milhões.

O Brasil esteve fora do mercado japonês devido à presença da mosca do Mediterrâneo nos pomares brasileiros. O envio de mangas sem a presença de larvas dessa mosca exige cuidados e custos elevados. Um técnico do governo japonês, custeado pela empresa, permanece na área de produção vistoriando as plantações, o preparo da fruta e o processo de embarque. A constatação da presença de apenas três moscas por dia na lavoura já pode inviabilizar a área para a exportação para o Japão.

CASO 8 - As empresas brasileiras sabem da importância da logística?

Portal LogWeb 16.Out.05

De acordo com os especialistas ouvidos por LogWeb, nem todas as empresas brasileiras – notadamente as médias e pequenas – conseguem avaliar o papel da logística no seu desempenho. No quarto e último tópico desta série especial, o ponto analisado pelos profissionais entrevistados é se as empresas brasileiras já têm consciência da importância da logística.

Cristiano Cecatto, consultor sênior de Logística e Supply Chain Management da Qualilog Consulting, diz que não. De acordo com ele, o termo logística ainda causa grandes confusões no mercado. “Não é possível resumir logística simplesmente ao abastecimento e distribuição. Muitas outras funções estão relacionadas.

Os componentes de um sistema logístico típico são: serviços ao cliente, previsão de vendas, comunicação de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição, seleção do local da planta e armazenagem (análise de localização), manuseio de mercadorias devolvidas, recuperação e descarte de sucata, tráfego e transporte, armazenagem e estocagem”, avalia.

O consultor também destaca que o fluxo de informação é outro fator primordial para o sucesso de qualquer operação logística. A primeira atividade associada com o sistema de informação é a aquisição dos dados que vão assistir ao processo de tomada de decisão. “Converter dados em informação, configurá-la de uma maneira útil para a tomada de decisão e estabelecer a sua interface com os métodos de suporte à decisão são considerados frequentemente como o núcleo de um sistema de decisão.

A análise de dados é a característica mais recente e sofisticada do sistema de informação, o qual pode conter qualquer número de modelos matemáticos e estatísticos, gerais e específicos para problemas

logísticos da empresa. Tais modelos convertem informações em soluções de problemas para suporte a decisões”, conclui Cecatto.

Claudirceu Batista Marra, diretor técnico da Vantine Solutions, também diz que as empresas brasileiras ainda não têm consciência, no nível necessário, da importância da logística. Segundo ele, no que se refere à distribuição de bens de consumo, as diferenças tributárias entre os estados e as “ilhas” de incentivos, verdadeiros paraísos internos, predominam sobre os custos operacionais. Isto influencia a baixa valorização da área. Além do mais, a visão é que logística é à parte de instalações, quando, de fato, a logística é um processo operacional de prestação de serviços, que só será eficaz se for desenvolvida sobre uma visão estratégica, explica o consultor.

Waldeck Lisboa Filho, professor na cadeira de Logística, Administração de Materiais e Marketing e consultor independente na área de logística, atuando no Recife, PE, considera que as empresas ainda entendem que logística é despesa, e não uma necessidade de investimento. Com isto, são conduzidas de uma forma empírica e prejudicando uma operação integrada. Pela extensão de nosso país, a divergência e a visão da logística são muito diferenciadas de região para região, levando a logística no sistema de distribuição a nível nacional a sofrer operacionalmente.

“As empresas ligadas aos ambientes de exportação/importação e aquelas que comercializam através da Internet já possuem uma boa consciência da importância da logística. As demais empresas industriais, comerciais ou de serviços também estão sofrendo as virtudes e os riscos da competição de seus pares, que fazem dos aspectos de disponibilidade, rapidez e proximidade com o cliente fatores fundamentais em suas estratégias competitivas”, diz, por sua vez, César Sucupira, diretor da César Sucupira Educação e Consultoria.

Já Eduardo Banzato, vice-presidente do Instituto IMAM, instrutor, consultor e diretor da IMAM Consultoria, alega que muitas empresas já tomaram consciência a respeito da importância da logística, mas é possível perceber que as estruturas organizacionais ainda não estão totalmente alinhadas aos modelos e conceitos propostos pelo Supply Chain e pela logística.

Na opinião de Mauro Vivacqua de Chermont, sócio-gerente da Chermont Engenharia e Consultoria, a consciência e o conhecimento existem na maioria das empresas médias e grandes, nos centros urbanos das capitais – no interior do país, nem tanto. Já com as empresas de porte menor, a situação é diferente.

“Tradicional revista de serviços, de circulação nacional, publicou recentemente, em página dupla central, um anúncio com o seguinte destaque: ‘Que Bagunça...!’ A peça publicitária foi contratada por seis dos maiores fabricantes de empilhadeiras instalados no país. A mensagem é dirigida à ‘grande massa de pequenas e médias empresas, que ainda não descobriram as vantagens de consolidar suas cargas, utilizando os paletes’. Mostra, correta e didaticamente, a importância de arrumar as cargas e chama a atenção para a ‘bagunça’ decorrente da falta de arrumação.”

O consultor então pergunta: por que este anúncio? E diz que a resposta está contida nele mesmo: o uso de paletes no Brasil é muito reduzido, concentrado, maciçamente, nas grandes empresas. Sem paletes - inventados em 1946 -, os fabricantes de empilhadeiras estão em apuros. Ainda é preciso insistir no beabá - tanto que outro anúncio, na mesma linha, foi publicado posteriormente.

“Porque esta situação? Encontro três respostas possíveis: consultores, fabricantes e a mídia especializada não divulgaram suficientemente os benefícios da paletização e das empilhadeiras, o ‘feijão com arroz’ da logística; os usuários ainda não compreenderam ou não se conscientizaram da importância da armazenagem e da logística; e a péssima distribuição de renda no país. A mão-de-obra brasileira, a nível operacional, é tão mal remunerada e abundante que a mecanização quase sempre é um mau negócio. A relação custo/benefício é negativa e o retorno sobre o investimento demorado”, completa Chermont.

Paulo Rago, diretor-presidente do CETEAL - Centro de Estudos Técnicos e Avançados em Logística, também considera as empresas brasileiras conscientes da importância da logística. Pelo menos a grande maioria das empresas de grande porte. Segundo ele, as de médio e pequeno porte, na sua maioria, ainda enxergam a logística como uma atividade meramente operacional, onde apenas substituíram a palavra expedição por logística. “Ressalto que, em alguns trabalhos realizados pelo CETEAL, encontrei muitas empresas nesta situação.

O que na verdade vale destacar é que a maioria dos demandadores de serviços - clientes em todos os seus níveis - já tem consciência da importância e demanda o serviço logístico cada vez mais, e quando não percebe isto, tende a mudar de fornecedor. Acredito que, em pouco tempo, teremos uma grande disputa no mercado não mais apenas entre produtos e, sim, entre Cadeias de Suprimentos: aquele que ofertar o melhor produto com serviço agregado tende a ser o vencedor e escolhido, o que já é uma forte tendência em países mais avançados.”

Adelar Markoski, professor dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, com a disciplina Logística Empresarial, na URI-RS e UNOESC-SC, também avalia que a logística já está sendo considerada, pela maioria das empresas, uma importante fronteira competitiva. “Em dois produtos com as mesmas características e preço, o mais competitivo será o que chegar primeiro ao cliente com menor custo de transporte. Esta importância atribuída à logística pode ser percebida pelas parcerias entre indústrias e transportadoras e pela inovação nos equipamentos de movimentação e transporte de produtos”, diz ele.

Christianne Coletti Anderaus Cassis, coordenadora dos cursos tecnológicos da área de gestão da Universidade Cidade de São Paulo – UNICID, afirma, também, que a maioria das empresas reconhece a importância da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Contudo, diz ela, muitas empresas enfrentam problemas por não possuírem gerenciamento estratégico para combatê-los.

“Embora a atividade logística, somente agora, de 1995 para cá, tenha ganhado foco nas discussões empresariais no país, já vemos grande evolução dos projetos dos nossos clientes, os quais demonstram a consciência da importância de uma estratégia logística adequada às suas necessidades. Antes as empresas só nos delegavam algumas funções - como transporte e armazenagem -, mas hoje já pensam no gerenciamento e controle das informações em toda cadeia de suprimentos. Além disso, os operadores logísticos estão sendo cada vez mais procurados para proporcionar-lhes soluções conforme o perfil da empresa. Uma Pesquisa do Centro de Estudos Logísticos do COPPEAD-UFRJ revelou que, entre as empresas que possuem contratos com operadores logísticos, 45% desejam aumentar os serviços contratados, 48% querem manter os atuais e apenas 7% pretendem reduzir o serviço terceirizado, o que comprova o investimento na logística”, completa Miriam Korn, diretora de negócios da Movicarga.

Programa de visitas da McLane auxilia estudantes de logística

A McLane do Brasil, provedora e integradora de serviços logísticos, tem um programa de visitas técnicas para estudantes de graduação e pós-graduação ao Centro de Distribuição Anhanguera, localizado no bairro de Perus, na capital paulista. “Nosso objetivo é colaborar na formação de futuros profissionais em logística. Queremos que eles conheçam na prática como funcionam as operações de um centro de distribuição”, afirma Sandra Sabate, gerente de Recursos Humanos da McLane do Brasil.

Nas visitas os alunos acompanham passo a passo o processo de armazenagem, o sistema de controle de produtos e a entrada e saída de mercadorias. Também conhecem as soluções logísticas desenvolvidas para cada cliente. “Em quatro horas de visita, conseguimos mostrar detalhes operacionais que eles não conhecem na universidade, principalmente, relacionados à tecnologia de processos e equipamentos utilizados no setor”, comenta a gerente de RH.

Para participar das visitas, a única exigência da McLane é que os alunos tenham na grade do curso matérias relacionadas a logística. Os interessados em agendar visitas técnicas podem obter informações pelo telefone (11) 2108-8800 ou pelo e-mail contato@mclaneco.com.br

CASO 9 - Arcaico, ineficiente e caro

Revista Veja 14.Jun.06

Crise no maior terminal exportador de produtos siderúrgicos expõe o incrível atraso dos portos do Brasil

Responsável por mais da metade das exportações de produtos siderúrgicos do país, o Terminal de Praia Mole, no Espírito Santo, tem um horizonte invejável no comércio exterior. O consórcio que o administra prevê aumento no volume de exportações neste ano (dos atuais 6,5 milhões de toneladas para 7,1 milhões) e um salto para o patamar de 9,1 milhões de toneladas já a partir de 2007. Seria motivo mais do que suficiente para comemorar. Mas não é. Em Praia Mole, nos últimos dois anos, a euforia deu lugar à apreensão. Neste período, três gigantes da siderurgia do país – CST, Usiminas e Gerdau Açominas – viram-se crescentemente reféns dos sindicatos que controlam a mão-de-obra do Porto de Vitória e vêm criando dificuldades para atender à demanda. Em 2004, foram executados 83% dos serviços solicitados, e no último trimestre do ano passado esse índice havia despencado para 60%.

Os prejuízos em 2005 chegaram a 22 milhões de dólares, relativos a pagamento de sobreestadia de navios, custos adicionais para embarcar em outros terminais e renegociação de preços com clientes devido à perda do prazo de entrega. As empresas que integram o consórcio decidiram recorrer à Justiça para garantir o atendimento total de sua demanda.

O impasse trabalhista em Praia Mole não é um caso isolado, e sim a ponta de um iceberg que emperra a modernização dos portos brasileiros, formado por resquícios de monopólio sindical na gestão de mão-de-obra e interferência político-partidária na administração portuária. O mais inusitado, no caso, é que há mão-de-obra mais do que suficiente para realizar o serviço. No terminal capixaba, cada terno de estiva (como é chamada a equipe que trabalha na carga e descarga dos navios) é composto de catorze portuários. Estudo feito por consultoria internacional apontou que ali bastariam de cinco a sete homens por equipe, o que no mínimo dobraria a capacidade de atendimento no terminal. A situação de Praia Mole é a mesma em todo o Brasil.

Há mão-de-obra portuária em excesso, e uma simples revisão na composição das equipes atenderia a toda a demanda. Isso não é feito porque a Lei de Modernização dos Portos, de 1993, que até promoveu o enxugamento do quadro de portuários (passaram de 60.000 para 34.000), previa outra mudança que ficou apenas no papel: transferir dos sindicatos para os Ogmos (órgãos gestores de mão-de-obra, com representantes de trabalhadores, empresas e do gestor do porto) a tarefa de alocação de trabalhadores para movimentar cargas. A idéia, correta, era compensar a forte sazonalidade típica do trabalho nos portos por intermédio de um órgão que distribuisse a mão-de-obra de acordo com a necessidade das empresas. Na prática, o que se vê é que a forte influência dos sindicatos apenas mudou de endereço. Como resultado, os portos brasileiros ainda têm contingente de mão-de-obra bem acima da média internacional e resultados pífios.

Outro avanço trazido pela nova legislação que acabou não funcionando porque a lei não foi totalmente implementada diz respeito à privatização dos terminais. A medida melhorou muito a produtividade. Para se ter uma idéia, em 1993 os terminais movimentaram 346 milhões de toneladas. No ano passado, o volume havia praticamente dobrado. A operação portuária passou de dez ou onze contêineres por hora para 36. Os custos caíram – gastavam-se de 400 a 600 dólares por contêiner, e hoje a média é de 150 a 200 dólares. Mas foi um equívoco transferir os terminais à iniciativa privada e deixar a gestão dos portos em poder do Estado. Foi o equivalente a colocar uma Ferrari nas mãos de um silvícola. Os terminais que se modernizaram tornaram-se ilhas de eficiência cercadas por um atoleiro de burocracia e caos administrativo estatal. O contraste fica evidente nas longas filas na entrada de terminais, tanto de caminhões – como as do Porto de Paranaguá em época de escoamento da safra de soja – quanto de navios, que, por falta de dragagem nos canais de acesso aos portos, têm de esperar a maré subir para poder atracar. Se forem levados em conta os outros gargalos que atravancam o comércio exterior, como os problemas de infra-estrutura e logística, o cenário é ainda mais desolador.

O Brasil gasta hoje o equivalente a quase 13% do PIB com transporte, armazenagem e estoque de produtos – nos Estados Unidos, a proporção é bem menor (8,2%). Estimam-se em 10 bilhões de dólares anuais as perdas das companhias brasileiras que atuam no comércio exterior com gargalos de infra-estrutura e logística no percurso feito pelas mercadorias das áreas de produção até os navios, o que reduz exponencialmente seus ganhos de produtividade. "Com tantos custos logísticos adicionais, só no ano passado mais de 200 empresas brasileiras saíram do comércio exterior", diz Paulo Fernando Fleury, diretor do Centro de Estudos em Logística da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Com rodovias esburacadas, ferrovias mal conservadas e portos burocráticos e ineficientes pelo caminho, nossas exportações correm o risco de ficar a ver navios.

CASO 10 - Mau gerenciamento de cargas aumenta custo logístico

Em entrevista à Agência ABCR (Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias), o professor do Centro de Estudos em Logística, do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Maurício Pimenta Lima, falou sobre o estudo Custos Logísticos na Economia Brasileira desenvolvido por ele. Leia a íntegra da entrevista abaixo.

Lima – “Custos logísticos são muito altos no Brasil”

Um estudo lançado em 2005 mostra que a falta de infra-estrutura de transportes em boas condições e o mau gerenciamento de cargas aumentam os custos de logística no Brasil. Para falar sobre o assunto, a Agência ABCR ouviu Maurício Pimenta Lima, professor do Centro de Estudos em Logística do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Agência ABCR – Como foi desenvolvido o estudo “Custos logísticos na economia brasileira”?

Maurício Pimenta Lima - O maior incentivo para fazer esse estudo foi o fato de haver pouca informação sobre os custos relacionados com a logística no Brasil. Pela falta de novas análises, acabamos usando informações muito antigas e esses dados nem sempre correspondem ao cenário atual. É importante lembrar que a pesquisa foi feita em 2004, quando o dólar estava valendo quase R\$ 3. Hoje, com o dólar a R\$ 2,20, o cenário pode ser um pouco alterado.

Agência ABCR – Quais foram os principais resultados?

MPL - Quando se analisa o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, os gastos com logística são muito grandes, se comparados ao tamanho da economia. O estudo mostra que, em 2004, o custo logístico do Brasil representava 12,66% do PIB, enquanto nos Estados Unidos esse mesmo custo é de 8,19%. Quando se transporta muito minério, grãos e bens desse tipo, a infra-estrutura logística passa a ser fundamental. Outra conclusão dessa pesquisa, que é antagônica em relação à primeira, é a avaliação do custo de transporte em si. Quando se compara o custo de transporte de uma carga por uma determinada distância no Brasil e nos Estados Unidos, o valor não é tão alto quanto se imagina.

No Brasil, é possível considerar que o preço de frete é muito baixo comparado com o de outros países. Entretanto, muitas vezes o transportador paga muito por estar usando o modo de transporte que não é adequado para aquele produto.

Agência ABCR – Com esse cenário, existe uma saída viável para desatar os nós logísticos no Brasil?

MPL - O grande gargalo logístico que percebemos é o de infra-estrutura de transportes e o problema só não é maior porque o modal rodoviário absorve as demandas por ferrovias e hidrovias. Em 2005, tivemos uma quebra de safra, mas, se isso não tivesse ocorrido, provavelmente teríamos muitas complicações no escoamento da produção. Para tentar resolver esses problemas, o Brasil deveria investir em modais alternativos às rodovias. O investimento em hidrovias para o transporte de cargas de baixo valor agregado, por exemplo, facilitaria muito. Também é preciso resolver gargalos pontuais, como o que está acontecendo no Porto de Santos.

O modal rodoviário tem um papel muito importante: ele é sempre a ponta em uma operação de transporte multimodal. As rodovias são o modal adequado para transporte de curta distância e para movimentação de cargas com alto valor agregado, que precisam de um serviço de melhor qualidade. Em termos de disponibilidade, ele é ágil e, quando bem planejado, é pouco propenso a atraso.

Entretanto, não é um modal adequado para transportar um alto volume de carga a uma longa distância, o que deveria ser feito por ferrovias ou hidrovias.

Agência ABCR – Quais regiões são mais prejudicadas pela falta de uma infra-estrutura de transportes adequada?

MPL - Se você der infra-estrutura, a economia se desenvolve por si só. Não faz sentido conceder financiamento a uma determinada região, se não há como tirar a produção de lá. A região Centro-Oeste se desenvolveu bastante nos últimos anos mas, sem dúvida, poderia crescer mais com infra-estrutura adequada. O mesmo acontece com a região Norte, que poderia fazer a ligação do interior do Brasil com o exterior.

Agência ABCR – O investimento privado é um bom caminho para sanar a falta de infra-estrutura em boas condições para o transporte de cargas?

MPL - O investimento privado é bem-vindo e é necessário, mas não é a salvação da lavoura. Por precisar de retorno para seus investimentos, a iniciativa privada acaba focando regiões onde o desenvolvimento já

existe, portanto, o investimento público é fundamental para incentivar o crescimento em regiões que ainda não oferecem retorno financeiro.

Agência ABCR – Qual sua opinião sobre a iniciativa do governo de retomar o programa de concessão de rodovias?

MPL - Não há muito a dizer porque ainda não se sabe se as novas concessões vão sair do papel ou não. O interessante nas concessões de rodovias é já haver algum grau de participação da iniciativa privada no setor, mas isso não quer dizer que o governo pode se ausentar completamente da infra-estrutura do país.

CASO 11 - BR Supply planeja triplicar faturamento

Estratégia: Com aporte de R\$ 10 milhões de fundo da CRP, companhia gaúcha negocia compra de concorrentes

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 08/02/2010

Sérgio Bueno, de São Leopoldo

Caco Argemi/Valor



A BR Supply é o segundo empreendimento de Cesar Folle, que criou a Top Service aos 22 anos e a vendeu para a GP em 2007

Fundada há dois anos e dois meses pelo empresário gaúcho Cesar Folle, hoje com 36 anos de idade, a fornecedora de suprimentos para o mercado corporativo BR Supply começa a mostrar fôlego para agitar o setor nos próximos anos. Depois de vender uma participação de 28% para a gestora de fundos CRP Companhia de Participações em janeiro, a empresa vai abrir em março um centro de distribuição em Barueri (SP) e planeja fazer pelos menos duas aquisições só neste ano para triplicar de tamanho em relação a 2009.

Com 140 funcionários e uma carteira de 1,8 mil clientes, incluindo empresas como Gerdau, Ponto Frio, SAP, Zaffari, Marfrig e Dana, a BR Supply prevê um faturamento de R\$ 70 milhões neste ano, ante R\$ 25 milhões em 2009. Para 2015, a projeção varia de R\$ 200 milhões, considerando apenas o crescimento orgânico, a R\$ 450 milhões, acrescentando nas contas as compras projetadas para o período. Em cinco anos, a meta também é abrir as primeiras franquias na América do Sul.

"Neste momento estamos negociando com mais de dez empresas e a primeira aquisição deve sair em 90 dias", revela Folle.

De acordo com o empresário, o pontapé inicial para o projeto de crescimento foi o aporte de R\$ 10 milhões de um dos fundos administrados pela CRP, que tem como cotistas os fundos de pensão Petros (da

Petrobras) e Fapes (do BNDES), o BNDESPar, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Corporação Andina de Fomento (CAF).

Natural de Iraí, pequeno município a quase 500 quilômetros ao norte de Porto Alegre, Folle é jovem, mas já acumula uma boa experiência como empreendedor. Aos 22 anos, em 1996, fundou com um sócio a prestadora de serviços de limpeza, jardinagem e manutenção Top Service, também em São Leopoldo. No fim de 2007, com um faturamento anual de R\$ 70 milhões, a empresa foi vendida para a GP Investimentos. No mesmo ano, com o dinheiro obtido no negócio, ele montou a BR Supply.

A CRP planeja permanecer de três a cinco anos no negócio para só então vender sua participação, mas a entrada da gestora na operação cria a perspectiva de abertura de capital em cerca de dez anos, explica Folle. A empresa já criou um conselho de administração com quatro integrantes e está concluindo a seleção de dois novos diretores, um operacional e um financeiro. Outra providência foi alterar o status jurídico para SA (ainda de capital fechado), além da contratação da Deloitte para auditar os balanços que passarão a ser publicados neste ano.

No centro de distribuição junto à matriz em São Leopoldo, cidade na região metropolitana de Porto Alegre, a BR Supply mantém um estoque de 9 mil itens de suprimentos para escritório, informática, higiene e limpeza, copa e café, além de equipamentos de proteção individual e máquinas e veículos para locação. Todos os meses ela despacha, por exemplo, 5 milhões de copos descartáveis, 30 mil pares de luvas, 75 toneladas de papel para impressão, 25 toneladas de papel higiênico e 17 mil litros de sabonete líquido.

O pacote oferecido pela empresa inclui lojas "in company" e um software de gestão de compras pela internet com cotas pré-definidas por departamento ou unidade de negócio de cada cliente. Agora ela também está começando a trabalhar com produtos de marca própria (o portfólio já inclui itens como papel higiênico, sabonete líquido e sacos de lixo), que representam 3% dos negócios, mas devem chegar a 15% em dois anos. Os suprimentos são distribuídos por uma frota de 60 veículos, sem contar as transportadoras contratadas.

"O Cesar incorporou a prestação de serviços ao processo de compra e venda", explica o diretor da CRP, Dalton Schmitt Jr. Segundo ele, o setor é pulverizado, apresenta grandes oportunidades de consolidação no Brasil e a BR Supply leva vantagem sobre os concorrentes porque oferece seis "famílias" de suprimentos a partir de um único fornecedor. O lema, segundo o próprio Folle, é proporcionar uma economia de 12% aos clientes que concentram os negócios com a empresa graças aos ganhos de escala, logística e nos custos de administração de contratos.

CASO 12 - Setor ferroviário brasileiro vive momento de definição.

Por Vicente Abate(*)

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 04/02/2010

A meta é que a ferrovia participe com 35% da matriz brasileira de transporte de cargas em 2025.

O transporte ferroviário brasileiro vem crescendo de forma acelerada, nos últimos anos, tanto no volume de cargas quanto em passageiros transportados. A indústria ferroviária, por sua vez, possui capacidade anual de produção de 12 mil vagões de carga, 600 carros de passageiros e 100 locomotivas. Os números são expressivos se comparados aos de uma década atrás, quando as capacidades eram de 3 mil vagões, 300 carros de passageiros e não se produzia locomotivas aqui.

Mas ainda há muito a ser feito, diante do potencial de crescimento do setor. Por isso, os governos federal, estaduais e municipais, em conjunto com as concessionárias ferroviárias, a indústria e as entidades setoriais, estão empenhados em expandir o transporte ferroviário nacional, desenvolvendo novos projetos nessa área, com o objetivo de gerar empregos; oferecer à população mais acessibilidade e mobilidade; e melhores alternativas logísticas para o transporte de carga nacional e internacional para as empresas usuárias. O investimento previsto é de R\$ 225 bilhões.

Desse montante, a maior fatia - R\$ 148 bilhões - corresponde a mais de 50% do orçamento do Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT), criado pelo Ministério dos Transportes, que contribuirá para a expansão da malha ferroviária de carga, dos atuais 29 mil quilômetros para 41 mil quilômetros em 2018 e 50 mil quilômetros em 2025. A meta é que a ferrovia cresça cerca de 10 pontos percentuais na matriz brasileira de transporte de cargas, passando dos 25% registrados em 2005 para 35% de participação em 2025.

Para atender às necessidades da Copa do Mundo de 2014 estão previstos diversos investimentos no transporte de passageiros sobre trilhos. A previsão de orçamento para onze das doze sedes está em torno de R\$ 21 bilhões. Belo Horizonte deverá ser a cidade a receber o maior montante, cerca de R\$ 4,5 bilhões. Na sequência vêm Rio de Janeiro, com R\$ 3,6 bilhões; Cuiabá, com R\$ 3 bilhões; Porto Alegre, com R\$ 2,5 bilhões; Curitiba e Fortaleza, com R\$ 2 bilhões cada; Salvador, com R\$ 1,4 bilhão; e Brasília, com R\$ 1,3 bilhão. As duas sedes com investimentos abaixo da casa dos bilhões de reais são Natal, R\$ 518 milhões e Recife, R\$ 67 milhões, faltando ainda ser definido o valor de Manaus.

No caso específico de São Paulo, o governo do Estado está executando, desde 2007, o Plano Expansão São Paulo, que trará significativas melhorias operacionais ao Metrô e à CPTM, que se traduzirão em maior segurança, rapidez e conforto para os usuários. O governo estadual está investindo R\$ 20 bilhões e a prefeitura R\$ 1 bilhão para aquisição e reforma de dois mil carros, expansão das linhas do Metrô - de 61 para 81 quilômetros - e revitalização de 160 quilômetros de linhas da CPTM, de um total de 260 quilômetros existentes.

São Paulo terá, então, um sistema com 240 quilômetros de vias, com qualidade de metrô. Mais investimentos, em fase de estudos, apontam para um audacioso plano que prevê, para 2014, uma cidade com 380 quilômetros de metrô, comparável às principais cidades europeias e asiáticas.

Outro projeto, que desperta interesse mundial, é o Trem de Alta Velocidade (TAV). Estima-se um prazo de quatro a seis anos para a implantação do TAV, com 511 quilômetros de extensão ligando Campinas, São Paulo e Rio de Janeiro e prevê-se sua operação total até as Olimpíadas de 2016. O valor desse projeto é de R\$ 34,6 bilhões, e contará com uma linha de crédito de R\$ 20 bilhões, a ser disponibilizada pelo Tesouro Nacional, via BNDES.

O leilão para a definição da concessionária vencedora, que trará consigo a tecnologia do TAV, está previsto para o segundo trimestre de 2010. Concorrerão empresas europeias - da França, Itália, Alemanha e Espanha - e asiáticas - do Japão, Coreia do Sul e China. O governo brasileiro criará uma Empresa Pública Federal, que receberá a tecnologia e a disseminará no país, neste e em futuros projetos de alta velocidade.

A indústria metroferroviária instalada no Brasil está preparada para absorvê-la e, mais ainda, tem capacidade para fabricar aqui os equipamentos e componentes ferroviários, com conteúdo nacional mínimo de 60%, porque nos últimos anos investiu em capacitação profissional, em novas plantas industriais e em inovação tecnológica de produtos, processos e sistemas.

Os investimentos elencados mostram, com efeito, que o Brasil está vivendo um momento positivo de definição da infraestrutura de transportes e passará a fazer parte do rol de países como Estados Unidos, China e Japão, além dos europeus, que realizam vultosos investimentos na malha ferroviária, com o objetivo de trazer melhorias para a logística de mercadorias e de passageiros, gerar emprego e renda para seus trabalhadores e prover tecnologia de ponta para suas indústrias.

(*) Vicente Abate, engenheiro metalurgista, é presidente da Associação Brasileira da Indústria Ferroviária (Abifer) e diretor de relações corporativas da AmstedMaxion.

CASO 13 - Cosan e Shell se unem no etanol e na distribuição

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 01/02/2010

Graziella Valenti e Mônica Scaramuzzo, de São Paulo

A transação está avaliada entre US\$ 10 bilhões e US\$ 12 bilhões, segundo apurou o Valor com fontes familiarizadas com a negociação

A multinacional Shell e a Cosan, maior companhia de álcool do mundo, assinaram ontem, em Londres, um memorando de entendimentos para unir os negócios de etanol e distribuição de combustíveis no Brasil. A transação está avaliada entre US\$ 10 bilhões e US\$ 12 bilhões, segundo apurou o **Valor** com fontes familiarizadas com a negociação.

Com isso, as duas empresas tornam-se a terceira maior distribuidora de combustíveis do país. Em São Paulo, as empresas ficam com a vice-liderança em distribuição. A Shell, que já pesquisava etanol de segunda geração, passa a participar também da produção direta de etanol. A Cosan é líder na produção, com 23 usinas de açúcar e álcool.

Os detalhes da transação ainda estão em discussão. O negócio prevê a criação de duas subsidiárias abaixo da Cosan S.A., listada no Novo Mercado da Bovespa -, uma para as atividades de etanol e outra de distribuição. A participação de cada companhia ainda não está definida.

O **Valor** apurou que na empresa de etanol, a Cosan poderá ter 51% do capital e a Shell, os 49% restantes. A estrutura será invertida na empresa de postos de gasolina, na qual a Shell poderá ter 51% das ações. Apesar da diferença de participações, as companhias pretendem dividir a gestão igualmente.

Dos negócios da Cosan, só ficam de fora as operações de cogeração de energia a partir do bagaço de cana, logística e a empresa de terras. As demais atividades devem entrar na transação.

Para viabilizar essa operação, a Shell aportará nas subsidiárias da Cosan os ativos no Brasil na área de postos de combustíveis e em tecnologia. Além disso, a multinacional fará um aporte de capital acima de US\$ 1,5 bilhão nas empresas que serão controladas pela Cosan S.A. Essa etapa ainda não está definida e a injeção dos recursos pode ocorrer em um prazo de até três anos.

Os detalhes da operação ainda estão em discussão, apurou o **Valor**. Segundo as mesmas fontes, em um prazo de 10 anos cada uma das empresas poderá negociar a compra da fatia do outro em cada um dos negócios. Procurada, a Cosan não respondeu aos pedidos de entrevista.

Companhia da Cosan inicia operação de transporte de açúcar

Ferrovia: Em fase final de acordo com sócio investidor, a Rumo Logística usa trens da ALL enquanto monta frota

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 19/01/2010

Mônica Scaramuzzo e Ivo Ribeiro

Mesmo antes de acertar a entrada de um sócio investidor, que está para ser definido nas próximas semanas, a Rumo Logística, atualmente controlada 100% pelo grupo Cosan, já está nos trilhos. A empresa, voltada para o transporte ferroviário de açúcar entre o interior de São Paulo e o porto de Santos (SP), já começou suas operações no início deste mês, utilizando os trens e vagões da ALL, informou ao **Valor** o presidente da companhia, Júlio Fontana Neto.

A empresa negocia a entrada de um sócio estratégico, que poderá ficar com até 35% do seu capital, segundo anúncios anteriores. Há conversas adiantadas com dois possíveis parceiros ligados à área de infraestrutura, mas o grupo adiantou que poderá tocar o negócio sozinho, caso um acordo não se concretize. Fontana evita fornecer informações dessa operação.

A meta é movimentar 10 milhões de toneladas de açúcar por safra - um terço da produção total do Centro-Sul do país - até 2013, e atingir entre 15 e 18 milhões com futuros aportes, atingindo um faturamento na

casa dos US\$ 500 milhões. Neste primeiro ano de operação, a Rumo planeja movimentar 5 milhões de toneladas de açúcar por meio ferroviário. Fontana, que por 12 anos presidiu a MRS Logística, está à frente desse projeto ambicioso.

A Rumo tem pressa. Prova disso é que a empresa já deu partida às encomendas de 50 locomotivas e 729 vagões, que somam aportes de cerca de R\$ 430 milhões. A fábrica da GE em Contagem (MG) será responsável pelas locomotivas. As empresas Maxion e Randon vão entregar os vagões, na proporção dois terços e um terço cada, respectivamente. "Vamos receber 32 locomotivas ainda este ano e outras 18 até o fim do primeiro semestre de 2011", afirmou o executivo.

Segundo ele, originalmente se previa 78 locomotivas usadas, de 3 mil HP de potência cada. Decidiu-se mudar para 50 máquinas de 4,4 mil HP, de corrente alternada, zero km. "Teremos vantagens como redução no consumo de combustível, menos emissão de poluentes, entre outras", explicou.

No segundo semestre do próximo ano, o executivo pretende estar com toda a frota operando a 100%. E espera que os investimentos na melhoria e duplicação da via férrea, incluindo duplicações de trechos, estejam bem avançados.

A companhia já fez os pedidos de licenças ambientais para duplicação de trechos da ferrovia que interliga a cidade paulista de Itirapina a Santos, que soma 330 km, e para a construção de um grande terminal de captação de cargas em Itirapina. A empresa ainda dispõe de centros de captação em Sumaré (Airosa Galvão) e Pradópolis. O de Sumaré teve seu trecho de 180 km duplicado. "Os caminhões deverão trazer açúcar de um raio de 300 km desses centros para que o produto possa ser escoado via ferrovia até Santos".

Atualmente, cerca de 15% da produção de açúcar do país é escoada por trens. Os caminhões respondem por 85% do transporte da commodity até os portos. No futuro, essa equação deverá se inverter. Segundo Fontana, entre 30% e 35% do volume escoado pela Rumo virá da produção de açúcar da Cosan. Dois terços virão de outros produtores da commodity.

A empresa deu partida no dia 6 de janeiro, de dois pontos: da usina São Martinho, instalada em Pradópolis, até Santos, saíram 24 vagões com 80 toneladas cada um; de Sumaré partiu uma composição de 70 vagões.

O projeto da Rumo está orçado em R\$ 1,2 bilhão, dos quais cerca de 80% serão financiados pelo BNDES, por meio da linha Finame, com juros de 4,5% ao ano, por 10 anos, com dois de carência.

Com a primeira fase do projeto, ficada no material rodante já definida, a segunda etapa, denominada via permanente, deverá ganhar impulso a partir de 2011. O projeto todo inclui também aportes nos dois terminais da Cosan - Teçu e Cosan Operadora Portuária, ambos em Santos, que deverão ser feitos conforme as operações avancem.

CASO 14 - Haiti: Operação de socorro é um pesadelo de logística

Tragédia: Dificuldade de transporte e comunicação limitam o trabalho

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 15/01/2010

Neil King Jr., The Wall Street Journal

O único porto do país foi destruído. O aeroporto já está lotado. Os hospitais, em ruínas. Até o presidente não tem onde morar. Porto Príncipe é uma capital sem telefone nem eletricidade. Governos e agências mundiais de socorro corriam ontem para vencer os terríveis desafios para resgatar a população do Haiti, assolada por um forte terremoto. Ontem, enquanto militares e equipes de resgate começavam a chegar dos Estados Unidos, Brasil e de outros países, veteranos de outros desastres naturais diziam que a trágica realidade do terremoto haitiano o diferencia de várias outras calamidades, como o tsunami de 2004 que devastou comunidades na costa do Oceano Índico e matou cerca de 250 mil pessoas.

"Há muitos aspectos que tornam esta uma situação especialmente complicada", disse Steve Hollingworth,

diretor operacional da ONG internacional de operações de socorro Care, sediada em Atlanta, nos Estados Unidos. Hollingworth e outros veteranos de resgates após tragédias naturais apontam o quase inexistente governo haitiano, a combalida infraestrutura do país e o fato de que o terremoto devastou a capital como alguns dos principais desafios que vão atrapalhar os esforços de socorro nos próximos dias e semanas.

Outro problema é a extrema pobreza do país e seu histórico de violência. "Quando a capital de um país é dizimada, você perde muito em termos de preparação e organização", disse Randy Martin, chefe de operações mundiais de emergência da Mercy Corps International. "Esse será um verdadeiro desafio." Militares e equipes de socorro começaram a esbarrar em obstáculos enormes para levar mantimentos e pessoal ao país, mais de dois dias após o terremoto. A Cruz Vermelha do Haiti calcula que 45 mil a 50 mil o número de mortos.

Especialistas militares dos EUA restabeleceram as comunicações no aeroporto de Porto Príncipe, mas a falta de combustível e o espaço acanhado levaram o governo do Haiti a barrar o pouso de novos voos. Embora uma pista de decolagem esteja operacional, a torre de controle só conseguia atender a quatro aviões de cada vez, disseram empresas de logística.

"Sem a torre, imagino que qualquer coisa que seja transportada por via aérea provavelmente terá de ser durante o dia", disse Ed Martinez, diretor de filantropia e relações empresariais da UPS Foundation. A empresa americana de encomendas expressas está transportando suprimentos da Unicef, da Care e outras agências de socorro.

O terremoto também destruiu o principal porto de Porto Príncipe, criando um sério obstáculo para levar suprimentos em navios. O porto "desmoronou e não está operacional", disse Mary Ann Kotlarich, da Maersk Line. A principal doca está parcialmente submersa. Os guindastes que moviam os contêineres estão debaixo d'água ou extremamente empenados. O caos no porto é um grande obstáculo para os esforços de socorro ao país, já que deixa a Marinha dos EUA e outros navios de suprimentos sem ter onde atracar. Várias empresas marítimas estão tentando desenvolver soluções temporárias. "Até o momento não se propôs nada que realmente seja uma solução", disse Mark Miller, da Crowley Maritime, uma empresa de frete marítimo de Jacksonville, na Flórida, que tem uma rede extensa de logística no Caribe. Grupos de socorro e governos mundiais também estão lutando para coordenar as operações em meio ao vácuo de autoridade no governo haitiano. O colapso do palácio presidencial deixou o presidente René Préval sem ter onde morar. Muitos dos ministros e principais parlamentares do país ainda estão desaparecidos.

Como os serviços de telefonia continuavam sem funcionar, o presidente dos EUA, Barack Obama, não conseguiu falar com Préval ontem - num exemplo das dificuldades que serão enfrentadas ao se tentar coordenar o socorro sem o auxílio de telefones. Autoridades do governo Obama disseram que estão trabalhando para restaurar o mais rapidamente possível pelo menos um serviço limitado de telefonia móvel. A secretária de Estado dos EUA, Hillary Clinton, disse ao canal de notícias Fox News que o principal objetivo dos esforços americanos de socorro é "assegurar a autoridade" e "restabelecer o governo" no Haiti.

Louis Belanger, porta-voz do grupo humanitário Oxfam International, disse que o socorro está sendo atrapalhado imensamente pela falta de um meio de as pessoas se comunicarem eletronicamente.

"As autoridades locais têm criticado muito as operações de socorro, mas, para ser sincero, se conseguíssemos estabelecer alguma comunicação, as coisas andariam muito mais rápido", disse Belanger pelo telefone na fronteira entre o Haiti e a República Dominicana. "É extremamente difícil sem linhas fixas, internet ou celular." Os grupos de socorro também alertaram para uma possível escalada de violência e tumultos, num país em que as armas são amplamente disseminadas e o colapso da principal penitenciária libertou centenas de criminosos. Saqueadores teriam invadido ontem pelo menos um armazém de alimentos - um ato que as agências de socorro temem que pode ocorrer mais se as condições piorarem.

"O principal problema que vai surgir logo é a falta de lei", disse Hollingworth, da Care. "Já há muita criminalidade no Haiti." Um dado positivo é que várias organizações de socorro já têm uma presença considerável no Haiti. Depois que uma série de furacões arrasou a ilha, em 2008, grupos americanos de socorro armazenaram grandes quantidades de alimentos e outros suprimentos no Haiti, assim como na vizinha República Dominicana.

Mas o terremoto dizimou muitas das operações desses grupos, dispersando e até matando seus funcionários. O colapso do quartel-general da ONU e a morte de ao menos 36 funcionários da ONU, incluindo o chefe da missão de paz no país, já está atrapalhando os esforços de socorro, disseram autoridades das agências de socorro. Essas autoridades disseram ainda que as lições aprendidas no tsunami de 2004 estão ajudando a agilizar a coordenação entre os grupos de socorro e o governo americano, apesar da dificuldade inicial de levar pessoas e equipamentos ao país. Oxfam, Care, Mercy Corps e outros grupos gastaram boa parte do dia de ontem tentando determinar como vão dividir diversas tarefas, que vão de criar empregos e saneamento a construir abrigos temporários. Os grupos gostariam muito de evitar uma dor de cabeça que já assolou outros locais de tragédias naturais: a chegada de centenas de toneladas de roupas, enlatados e remédios desnecessários.

CASO 15 - Crise muda ranking de grandes exportadores

Comércio exterior: 585 empresas pararam de exportar e total de quem vende mais de US\$ 100 milhões caiu 17%

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 27/01/2010
Marta Watanabe, de São Paulo



Edison Terra, diretor de exportação da Braskem: "As exportações para a China mais do que compensaram a queda de vendas para o mercado europeu".

A crise acelerou a mudança de perfil dos dez maiores importadores e exportadores do país. O avanço das commodities na pauta de exportações brasileiras, iniciado há alguns anos, intensificou-se em 2009. Como resultado, restou apenas a Embraer como fabricante de manufaturados entre as dez empresas que mais venderam ao exterior no ano passado, em termos de valor. Em 2008, ao lado da Embraer, duas montadoras estavam entre as dez maiores. Em 2005, havia quatro indústrias de manufaturados na lista.

No total, 585 empresas deixaram de vender produtos no exterior no ano passado - um queda de 3% no total de exportadores. Foi o segundo ano consecutivo com queda na quantidade total de companhias que vendem no exterior. Foi a primeira vez, contudo, que o total de grandes exportadores diminuiu - caiu de 260 para 223 o número de empresas com exportações anuais acima de US\$ 100 milhões. A principal razão para esse encolhimento no ímpeto exportador foi a concentração das vendas externas nas commodities, que passaram por um vale de preços em 2009.

A queda no número de companhias exportadoras ocorreu em todas as faixas de valores superiores a US\$ 40 mil. Entre US\$ 10 milhões e US\$ 100 milhões, o total de empresas com vendas no exterior caiu de 1.441 para 1.180.

Para o secretário-adjunto de Comércio Exterior, Fábio Martins Faria, a redução nas faixas de maior valor exportado aconteceu em função de uma combinação de fatores. Além da redução de preços de commodities no ano passado, houve também dificuldade dos fabricantes brasileiros de manufaturados para colocar grandes volumes no mercado internacional. "A queda no número de exportadores já era esperada, em função da redução de 22% nos valores totais embarcados em 2009, na comparação com o ano anterior."

"Os preços resultaram num rebaixamento geral das exportadoras para faixas de valores menores", diz José Augusto de Castro, vice-presidente da Associação de Comércio Exterior do Brasil. Ele acredita que a redução no número de exportadores reflete o domínio das commodities, principalmente agrícolas, na pauta de exportações e na classificação das que mais vendem ao exterior.

A alteração não se restringiu às exportações. No ranking dos maiores importadores, subiram as montadoras. Entre as dez maiores, estão quatro fabricantes de automóveis: Honda, Fiat, Volkswagen e Toyota. Em 2008, eram apenas duas montadoras. A explicação geral da mudança no caso das montadoras está na importação de insumos para produção voltada ao mercado interno, num ano em que houve queda na demanda internacional. Isso fez elas reduzirem o peso entre os maiores exportadores e aumentarem a participação entre os grandes importadores.

"Essa mudança na classificação das empresas é resultado da tendência de maior exportação de produtos básicos", diz o economista Júlio Callegari, do J.P. Morgan. "Ao mesmo tempo, em 2010, a combinação do nível de atividade doméstica muito forte com o câmbio apreciado deve fazer com que os exportadores continuem se voltando mais para o mercado interno", completa ele.

A força do mercado não fez diferença apenas para as montadoras de automóveis. Benjamin Sicsú, vice-presidente de novos negócios da Samsung, credita principalmente ao mercado interno a subida do oitavo lugar, em 2008, para a quarta posição em 2009 na classificação das dez maiores importadoras.

Em 2009, a Samsung Eletrônica desembarcou US\$ 1,47 bilhão em insumos importados. No ano anterior, US\$ 1,55 bilhão. Apesar da redução nos valores totais, Sicsú informa que houve, no ano passado, um aumento no volume e no número de insumos importados. Isso aconteceu em função de novas linhas de produtos. "As câmeras fotográficas e os 'home theaters', por exemplo, passaram a ser fabricados em setembro e outubro de 2008 e pegaram o ano cheio de 2009", diz Sicsú. Para 2010 estão previstos duas linhas novas, de notebooks e ar-condicionado.

Ele explica que a empresa importou mais insumos para elevar a produção para o mercado brasileiro. A arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) da companhia, diz, aumentou 3% de 2008 para o ano passado. Na fábrica da Samsung instalada em Manaus, houve elevação no número de trabalhadores. A empresa fechou com 1.560 funcionários em 2008 e ao fim do ano passado estava com quadro ampliado para 1.990 empregados.

Como resultado, a empresa aumentou seu faturamento entre 10% e 15% em 2009, na comparação com o ano anterior. "O crescimento aconteceu porque houve ganho de 'market share'. Nós éramos o quarto em venda de celulares em 2008 e no ano passado ficamos em primeiro", exemplifica Sicsú.

O aumento de produção interna gerou ritmo vigoroso de importações, explica o executivo, porque os produtos fabricados pela Samsung no Brasil possuem alto índice de insumos produzidos no exterior. "A participação dos importados é em média de 70% do valor dos produtos fabricados no país." Segundo ele, a apreciação da moeda nacional não significa, necessariamente, uma vantagem com a significativa importação de insumos. "Essa redução acaba sendo repassada ao preço interno do produto, porque a concorrência no setor é muito grande."

Fabricante de resinas e petroquímicos básicos, a Braskem subiu de colocação na lista dos maiores importadores, como também dos grandes exportadores. Em 2008, a petroquímica era a 27ª maior importadora. No ano passado, subiu para o sexto lugar. Na classificação dos que mais venderam ao exterior no ano passado, a companhia ficou em sétimo lugar. Em 2008, ela havia ficado em 23º.

O diretor de exportação da Braskem, Edison Terra, explica que o salto no ranking dos maiores exportadores deve levar em consideração que em 2008 houve um cenário atípico. Ele explica que a Braskem teve de janeiro a julho de 2008 paradas programadas de manutenção. "No segundo semestre, quando a empresa estava com sua capacidade industrial renovada, a crise já estava afetando o mercado internacional." Além disso, lembra ele, outras duas centrais petroquímicas também tiveram paradas para manutenção praticamente no mesmo período, o que resultou em menor excedente de produção e uma queda no volume de exportação do setor. Dessa forma, a exportação da Braskem também caiu em 2008.

Em 2009, porém, diz Terra, a empresa foi beneficiada pelo chamado "efeito China", principalmente

durante o primeiro semestre. Importante mercado para as resinas termoplásticas da Braskem, a Europa reduziu o volume de exportações, mas a petroquímica destinou suas vendas para o países asiáticos.

"As exportações para a China mais do que compensaram a queda de vendas para o mercado europeu no primeiro semestre de 2009", explica o diretor. Segundo ele, no ano passado os chineses aumentaram em 25% as importações totais de resina. No terceiro e quarto trimestres de 2009, as vendas para os demais mercados apresentaram melhora e, ao mesmo tempo, os preços se recuperaram no mercado internacional, embora tenham terminado o ano passado com valores entre 60% a 70% abaixo do pico de 2008. Para 2010, diz o diretor, a Braskem espera uma demanda chinesa no mesmo nível do ano passado, já que o crescimento de 25% de 2009 elevou bastante o patamar de comparação.

Com exportações puxadas pela China e produção para o mercado interno, diz Terra, a subida na classificação das maiores importadoras foi natural, já que aumentou a demanda pelo insumo importado pela petroquímica.

Caso 16 - Comércio eletrônico: Período de Natal desafia estrutura logística da Amazon

Michael Kavanagh, Financial Times, de Londres
VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 27/11/2009

No romance "Alta Fidelidade", de Nick Hornby, o narrador e dono de uma loja de discos Rob descreve como reorganiza sua coleção de LPs em resposta às crises da vida. Às vezes ele os coloca em ordem alfabética. Às vezes, de acordo com a data de lançamento. E às vezes, na ordem da namorada que ele tinha quando os comprou.

A Amazon, a maior loja on-line do mundo, enfrenta um dilema parecido sobre como organizar os estoques em seus gigantescos depósitos enquanto se prepara para o Natal. A companhia, que começou como varejista on-line de livros e depois CDs, hoje oferece produtos tão diversos quanto calçados, cosméticos e aspiradores de pó.

Mas ao contrário das estantes organizadas de forma sentimental por Rob, a acomodação que a Amazon dá aos seus produtos - que precisam ser separados à mão antes da classificação para a preparação e despacho das encomendas - parece tão aleatória que beira o caos.

Em um dos centros de distribuição da companhia no Reino Unido, no Norte de Londres, milhões de produtos são estocados em sistemas de prateleiras que dominam o lugar, do tamanho de oito campos de futebol. Pilhas do DVD sobre educação física da celebridade da TV Davina McCall "Super Body Workout", estão colocados perto de livros escolares de ciências e não, como alguém poderia esperar, perto do produto que o site da Amazon na internet sugere como ideal para ser comprado junto com o DVD de Davina.

Em outros lugares cópias em capa dura do livro "A History of Christianity" estão sobre aspiradores eletrônicos sem fio, muito embora, apesar do ditado que afirma que a limpeza é algo próximo de Deus, haja pouca conexão de vendas entre os dois produtos. Allan Lyall, vice-presidente das operações da Amazon na Europa, insiste que existe uma lógica comercial por trás do caos aparente.

Computadores de mão ajudam os funcionários a encontrar os produtos espalhados pelos quilômetros de prateleiras. Os itens mais vendidos são estrategicamente colocados em vários lugares, em vez de apenas em um ponto. Essa difusão geográfica dos itens de sucesso como o mais novo livro de Dan Brown, "O Símbolo Perdido" e os DVDs do filme "Mamma Mia", pelos mais de 51 mil metros quadrados do local, ajuda os funcionários responsáveis pela localização dos produtos a minimizarem a distância e o tempo gasto no atendimento simultâneo de vários pedidos.

Essa estrutura é crucial para que a Amazon entregue seus produtos, o que em alguns endereços do Reino Unido às vezes acontece no mesmo dia em que foram pedidos.

Durante o importante período do Natal, mais de mil funcionários, principalmente trabalhadores temporários, estarão trabalhando este ano no local, um dos cinco centros do tipo existentes no Reino Unido. Em cada centro, o pessoal encarregado da busca dos produtos encomendados pode andar vários quilômetros por dia. Mas Lyall afirma: "Queremos que eles percorram a menor distância possível - a menor distância significa o menor custo".

Embora este estágio do atendimento de pedidos da Amazon exija muito trabalho braçal, uma vez que os produtos são separados para o empacotamento, a automação e a tecnologia de escaneamento assumem grande parte do trabalho.

Em seu pico no ano passado, as operações da Amazon no Reino Unido despacharam 1 milhão de itens em um único dia. As encomendas atingiram 1,4 milhão na segunda-feira, 8 de dezembro. A Amazon espera outra segunda-feira agitada em dezembro este ano. Enquanto isso, a estratégia de longo prazo da companhia, de usar múltiplas companhias de logística, ajudaram a minimizar o impacto da greve dos correios britânicos ocorrida este ano.

A Amazon também está trabalhando para resolver um empecilho para alguns potenciais clientes que não poderão estar em casa para receber as encomendas ou têm trabalho para receber itens grandes que não podem ser enviados pelo correio. Na França, por exemplo, ela se juntou à Kiala. Na Alemanha, os clientes podem usar o Packstation, um serviço administrado pela DHL. Esses serviços, que vêm crescendo, são especialmente populares entre os profissionais mais ocupados, para quem o tempo é valioso - assim como o é para a Amazon.

CASO 17 - UPS enxerga futuro na gestão de toda a cadeia de suprimento

Logística: Oportunidades de crescimento no transporte de encomendas ficam menores

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 10/09/2009

Roberta Campassi, de Louisville



Stephen Flowers, presidente da UPS para as Américas: companhia já faz até consertos de laptops da Toshiba nos EUA.

A cena se repete algumas vezes ao longo do filme "Legalmente loira", uma comédia açucarada de Hollywood: o funcionário da United Parcel Services (UPS) entra no salão de beleza vestido com uniforme da empresa, entrega uma encomenda e coleta uma assinatura. Cada vez que ele aparece, a manicure Paulette, uma personagem coadjuvante interpretada pela atriz Jennifer Coolidge, se derrete em suspiros e faz coisas desastradas. Mas no fim ela conquista o entregador da UPS e se casa com ele.

O merchandising da companhia nesse e em outros tantos filmes americanos - como "Homem Aranha 3" e "Marley e Eu" - mostra ao telespectador que seu principal negócio é o transporte de encomendas e documentos. Com a liderança de mercado nos Estados Unidos e forte presença na Ásia e Europa, a UPS é uma das maiores do mundo do setor (ver tabela). Mas há uma parte dos negócios da empresa, cada vez mais significativa, que dificilmente será mostrada nas telas de cinema.

Um dos objetivos da UPS nos últimos anos foi crescer com uma combinação de serviços de logística para empresas em diferentes etapas da cadeia de produção, pouco visíveis ao consumidor final. As atividades incluem desde o transporte de insumos a fábricas, estocagem de materiais e distribuição de produtos acabados aos pontos de venda até a chamada logística reversa, que transporta as mercadorias no sentido inverso, do consumidor ao fabricante.

Perfil	
Dados globais da UPS	
Receita (jan/jun 2009)	
US\$ 21,7 bilhões	
Pacotes e documentos	US\$ 18,2 bi
Cadeia de suprimentos	US\$ 3,5 bi
Entregas diárias	
15,5 milhões	
Funcionários	
415 mil (3,2 mil no Brasil)	
Aeronaves	
563	
Frota terrestre	
130 mil veículos	
Concorrentes globais**	
DHL***	US\$ 78,9 bilhões
UPS	US\$ 51,5 bilhões
FedEx	US\$ 37,9 bilhões
TNT	US\$ 16,2 bilhões
Fonte: Empresas. *Primeiro semestre de 2009. **Receitas de 2008. ***Inclui os negócios de Deutshe Post, a empresa alemã	

De 2004 a 2008, a receita dos negócios da unidade que engloba esses serviços (chamada de "cadeia de suprimentos") saiu de US\$ 2,8 bilhões e triplicou para US\$ 8,9 bilhões. Já a participação na receita passou de 7,7% para 17,3%. Parte do aumento é resultado das aquisições das americanas Menlo e Overnite, em 2005, focadas em transporte aéreo e rodoviário de cargas pesadas.

Segundo Stephen Flowers, presidente da UPS para as Américas, há menos oportunidade de expansão no segmento de encomendas - que representa US\$ 42,6 bilhões da receita de US\$ 51,5 bilhões em 2008 - e mais nos serviços voltados à cadeia de suprimentos. A previsão é de que no futuro mais empresas deleguem a gestão da cadeia de produção a companhias como a UPS para reduzir custos.

Em dez anos, a UPS projeta que empresas do mundo todo deverão gastar US\$ 9,1 bilhões para gerir a cadeia de suprimentos, quatro vezes mais do que hoje. O levantamento mostra que as companhias que melhor gerem suas cadeias gastam, com elas, 4,2% de suas receitas, mas a média das empresas ainda gasta 9,14% do faturamento.

Entre as concorrentes globais que atuam tanto no mercado de encomendas e logística, o grupo formado pela DHL e Deutsche Post é o que tem mais participação no segundo segmento e obtém 50% de sua receita com ele. FedEx e TNT ainda têm mais foco em encomendas. "De alguma forma todas vêm investindo em serviços de logística para a cadeia de suprimentos, apesar de as margens serem mais baixas nesse setor", diz David Campbell, analista da corretora Thomson, Davis & Co.

Para expandir os serviços na cadeia de suprimentos, a UPS precisou fazer também uma incursão em áreas que nada tem a ver com seus principais negócios.

Um exemplo é o contrato com a Toshiba. Nos Estados Unidos, os donos de laptops da fabricante japonesa

que apresentam problemas deixam seus equipamentos para conserto em lojas da UPS. O cliente não sabe, mas os computadores são levados a um centro de operações da empresa de logística em Louisville, no estado do Kentucky, onde 80 técnicos contratados pela própria UPS vão consertá-lo. Terminado o trabalho, os laptops são transportados de volta aos consumidores. Segundo a UPS, o fato de a assistência técnica e o centro logístico serem no mesmo lugar reduz o tempo do conserto de uma média de dez dias para seis. No Brasil, a companhia tem contrato semelhante com a fabricante de celulares Sony Ericsson.

Outro caso é a contratação de quatro farmacêuticos para atender uma fabricante de medicamentos americana. Os profissionais recebem as receitas médicas de pessoas que precisam de remédios manipulados. Como trabalham dentro da própria UPS, ao fazerem os medicamentos, eles já os despacham para os pacientes. Perguntado se esse tipo de serviço não é um desvio do foco da companhia, Flowers diz que, ao contrário, "são uma progressão lógica do negócio essencial" para atender às necessidades de clientes variados.

E o próximo grupo a ser conquistado faz parte da indústria de saúde, tanto as fabricantes de medicamentos quanto de equipamentos. Segundo a UPS, esse segmento é terceiro que mais gasta com a gestão da cadeia de suprimentos, mas o grau de terceirização é ainda muito baixo. A concorrência com os remédios genéricos, contudo, deve levar as indústrias a buscar mais eficiência.

CASO 18 - Setor de "courier" deve dobrar no país

Tributação: Novo sistema de controle de remessas expressas vai entrar em operação até o fim do mês de junho

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 11/05/2009
Arnaldo Galvão, de Brasília

Está pronto o texto da nova instrução normativa da Receita Federal que vai ampliar consideravelmente o mercado de remessas expressas, os serviços realizados por meio de transporte aéreo, também conhecidos como "courier". De acordo com as estimativas oficiais, até o fim de junho deve entrar em operação um módulo do avançado sistema Harpia para o controle automatizado dos conteúdos transportados pelas empresas do setor, o que vai permitir que o volume de negócios do segmento dobre no país.

O coordenador geral de Administração Aduaneira da Receita, Francisco Labriola Neto, confirma que as novas normas que vão substituir a instrução normativa 560 vão reduzir as restrições e favorecer o comércio internacional, "alinhando-se ao que há de melhor no mundo". Segundo ele, isso significa que as empresas poderão trazer bens em geral, até mesmo com cobertura cambial, o que envolve pagamento. É dele a previsão, baseada em relatos de analistas do setor privado, de que esse mercado deve duplicar no Brasil. "Seria ótimo ter no país um grande centro de remessa expressa e esse módulo do Harpia é um passo nessa direção", avalia.

No setor privado, é grande a expectativa para o salto de qualidade que o Harpia vai proporcionar aos negócios, porque o mercado brasileiro de remessas expressas, apesar do tamanho da economia do país, é considerado atrofiado pelos controles aduaneiros manuais. As quatro grandes empresas globais do setor - DHL, TNT, FedEx e UPS - têm operações no Brasil. A diretora de operações da DHL Express, Mirele Mautschke, confirma que as empresas do setor esperam essa automatização há algum tempo, porque vai haver mais rapidez no controle. Ela admite que o mercado brasileiro será ampliado, porque será possível trabalhar com manifestos eletrônicos e o consequente aumento das operações.

Mirele reconhece que, para as pequenas e médias empresas, há muita dúvida sobre o que é o serviço de remessa expressa, porque as normas atuais são "complicadas". Como exemplo, conta que, atualmente, é proibido trazer mercadoria com cobertura cambial, o que limita as operações às pequenas quantidades sem fechamento de câmbio. Nas importações, o limite é de US\$ 3 mil. Acima disso, são aplicadas as regras da importação tradicional. Para as pessoas físicas, as normas são diferentes e podem ser importadas mercadorias por meio de remessa expressa, mas a tributação é tão alta que o preço praticamente dobra.

A DHL trabalha com cerca de mil pessoas no Brasil. O país, na avaliação da sua diretora, tem potencial

para ter um centro ("hub") na América do Sul e isso está sendo avaliado. DHL é uma marca do Deutsche Post World Net, grupo que teve receita de 54 bilhões de euros em 2008. No Brasil, a empresa tem aproximadamente 13 mil clientes e opera em 1.515 cidades, equivalentes a mais de 90% do Produto Interno Bruto (PIB).

O Harpia é um sofisticado sistema de gestão de risco para controle de fraudes fiscais aduaneiras. O projeto nasceu em meados de 2005 apenas para o âmbito aduaneiro, mas acabou sendo ampliado também para as áreas de fiscalização e inteligência da Receita Federal. Especialistas da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), em São José dos Campos (SP), desenvolveram o Harpia e o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) passou a adaptá-lo, em 2008, ao ambiente da Receita.

Labriola conta que, no início, a previsão era concluir os trabalhos em 2008, mas como o escopo do Harpia foi ampliado, mais tempo foi consumido. Os módulos mais importantes do Harpia são o de remessa expressa, o do Regime Tributário Unificado (RTU) em Foz do Iguaçu, o núcleo - chamado Harpia Tree - e a área do despacho aduaneiro geral, denominada Coopera.

Em meados de março, segundo o coordenador, a secretária da Receita Federal, Lina Vieira, determinou a criação de um grupo de trabalho para dar maior rapidez aos trabalhos de preparação do Harpia. Com relação à remessa expressa, Labriola prevê o início das operações para junho ou julho.

O projeto piloto do módulo de remessa expressa do Harpia foi iniciado em setembro de 2008, no aeroporto de Viracopos, em Campinas. Colaboraram representantes do setor privado, da vigilância agropecuária (Vigiagro) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Labriola revela que o sistema tem apresentado alguns pequenos problemas técnicos, o que tem exigido uma melhor calibragem.

A IN 560 é a norma vigente para remessa expressa ou serviço de courier. Ela estabelece a disciplina para o transporte de bens sem fins comerciais, sem cobertura cambial, catálogos, documentos, amostras para exposições etc. Labriola explica que, atualmente, o controle da Receita é manual, mas com o Harpia vai haver mais qualidade, mais rapidez e mais eficiência com a automatização.

Na avaliação do diretor de Operações da TNT Mercúrio, José Tranjan, a automação do projeto Harpia terá impactos positivos no desembaraço, porque a fiscalização poderá agir com mais precisão, desburocratizando operações de importadores e exportadores que, usualmente, atuam em situação fiscal regular. Ele afirma que o Brasil está se movendo de acordo com os padrões de países desenvolvidos, onde é prévio o tratamento da informação das remessas. A TNT Mercúrio já está preparando adaptações aos seus sistemas e processos.

No Brasil, a americana FedEx emprega 530 pessoas no segmento de remessa expressa internacional. No mundo todo, o ano fiscal iniciado em junho de 2008 teve faturamento de US\$ 39 bilhões. Outra gigante americana do setor de logística, a UPS, emprega 600 profissionais no Brasil, sendo 200 no segmento de remessa expressa. As demais atuam na parte de carga aérea e redes de fornecedores. A receita de 2008 superou US\$ 51 bilhões. A UPS opera em mais de 200 países, entregando 15,5 milhões de pacotes e documentos diariamente. Seus profissionais manuseiam mais de 700 mil remessas marítimas. A empresa registra, anualmente, mais de 5 milhões de passagens pela alfândega americana.

Segundo o diretor da Associação Brasileira das Empresas de Transporte Internacional Expresso de Cargas (Abraec), Vagner Battaglioli, o mercado vai crescer bastante com o novo sistema automatizado da Receita. Essa é, na opinião dele, a condição que faltava para que o país tenha um "hub" logístico de comércio exterior.

GLOSSÁRIO DE TERMOS DE USO CORRENTE NA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Este glossário apresenta um conjunto de termos gerais relevantes, de uso corrente na Logística Empresarial. Os termos e siglas em inglês são incluídos em virtude de serem de uso comum no mercado brasileiro e sempre que possível são acompanhados do equivalente em Português.

Adaptado a partir do material originalmente preparado pelo Prof. Manoel de Andrade e Silva Reis - Aslog

TERMO/EXPRESSÃO	SIGNIFICADO
ABML	Associação Brasileira de Movimentação e Logística. É fruto de um movimento entre empresas fabricantes e fornecedoras de equipamentos e serviços para a área de Logística, e nasceu com o propósito de integrar e aumentar a representatividade do setor dentro da economia brasileira, quando o Brasil vivia um crescimento acentuado no setor de Logística e em que a globalização levava e ainda leva as empresas à necessidade de buscar estratégias que aumentem sua competitividade a nível nacional e mundial. Fundada oficialmente em abril de 1997. Promove o Prêmio ABML, dedicado às empresas usuárias, ou seja, embarcadores/indústrias, redes de varejo, atacadistas e distribuidores que se destacarem. Tem o objetivo de reconhecer e incentivar novos projetos nas áreas relacionadas a Logística e entre as empresas usuárias de sistemas, equipamentos, software, hardware e conceitos logísticos. Tem Sede em São Paulo: Av. Conselheiro Rodrigues Alves, 848 Vila Mariana - São Paulo SP CEP: 04014-002. Fone (011) 5082-3972. http://www.abml.org.br
Administração da Cadeia de Abastecimento (<i>Supply Chain Management</i>)	É a abordagem que visa oferecer o máximo valor ao cliente e o máximo retorno sobre o ativo fixo, através da gestão efetiva dos fluxos de materiais, produtos, informações e recursos financeiros, de extremo a extremo da cadeia, desde as fontes de suprimento até o consumidor final. É a integração dos membros da cadeia, sem verticalização, mas com a focalização de cada empresa em seu negócio principal.
Administração de Categorias (<i>Category Management</i>)	É a técnica de gestão de categorias de produtos como centros de resultados, de forma a garantir que todas as categorias contribuam com margens de lucro positivas. Isto minimiza a possibilidade de algumas categorias de produtos serem subsidiadas por outras.
Administração de Materiais (<i>Inbound Logistics</i>)	Segmento da logística empresarial, também chamada logística de entrada, que corresponde ao conjunto de operações relativas ao fluxo de materiais e informações desde a fonte das matérias primas até a entrada da fábrica. É, portanto a logística dos insumos de uma empresa.
Administração por Funções	A administração por funções agrupa cargos pelas habilidades necessárias ao desenvolvimento das atividades e pelo desejo de controlar e minimizar riscos.
Administração por Processos (<i>Process Management</i>)	A administração por processos agrupa cargos em torno de um fluxo de atividades que visa atender às necessidades dos clientes.
Armazém	Área destinada à guarda de materiais em geral.

Armazém Geral ou Armazém Público	Armazém operado por terceiro que presta serviços a clientes do mercado.
Armazém Privado	Armazém operado por uma empresa, ou por um terceiro, para seus próprios produtos.
Aslog	Associação Brasileira de Logística. Associação sem fins lucrativos, formada por profissionais, destinada à promover a LOGÍSTICA através da integração de seus associados, prestando serviços, captando informações, disseminando conhecimentos, exercendo ação política e contribuindo para o aumento da competitividade, do desenvolvimento social e da preservação do meio ambiente. Fundada em 6 de junho de 1989. É o principal organismo de estudo, debate e divulgação da Logística no Brasil. Promove Prêmio ASLOG Best, uma premiação de produtos e serviços concedida pela comunidade logística e entregue aos que tiverem melhor desempenho durante o ano no setor. Tem sede em São Paulo: R. Armando Penteado, 352-01242-010 - São Paulo - SP. Fone:(11) 3661.4657, Fax(11)3663-5569. http://www.aslog.org.br
Asset Management (AM)	O mercado financeiro utiliza a expressão “Asset Management” para referir-se às empresas ou departamentos que administram recursos e/ou ativos financeiros de terceiros. AM é uma expressão em língua inglesa cuja tradução significa “Gerenciamento de Ativos”. Por este motivo, uma empresa de AM deve possuir conhecimento e experiência para acompanhar o mercado financeiro e identificar as melhores oportunidades disponíveis. Para que isso seja possível, precisa contar com uma equipe altamente capacitada para interpretar corretamente as tendências de mercado, e avaliar as melhores alternativas de investimento disponíveis aos investidores que lhe depositaram confiança.
Business-to-business (B2B) (Empresa-a-empresa)	Transações comerciais realizadas através de redes públicas ou privadas, incluindo negócios públicos ou privados que utilizam a Internet como veículo. Essas transações incluem transferências financeiras, intercâmbios <i>on-line</i> , leilões, entrega de produtos e serviços, atividades de cadeias de abastecimento e redes integradas de negócios.
Business-to-consumer (B2C) (Empresa-a-consumidor)	O comércio eletrônico B2C é caracterizado por vendas ao consumidor através de sítios (<i>sites</i>) e portais na Internet.
Cadeia de Abastecimento (<i>Supply Chain</i>)	A cadeia de abastecimento (<i>supply chain</i>) é constituída pelo conjunto de organizações que se inter-relacionam, criando valor na forma de produtos e serviços, desde os fornecedores de matéria prima até o consumidor final.
Carga a granel	Carga homogênea não embalada.
Carga containerizada	Carga geral acondicionada (unitizada) em contêineres intermodais.
Carga fracionada	Carga geral solta.
Carga paletizada	Carga geral acondicionada (unitizada) em paletes.

Centro de Estudos em Logística - CEL	É um centro de pesquisa e estudos avançados na área de Logística. Faz parte do COPPEAD - Instituto de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Trata-se de uma instituição ímpar no Brasil. Resultado de uma parceria entre a universidade e empresas brasileiras de vanguarda, o CEL vem desde 1991 liderando o desenvolvimento de conhecimentos de logística no país. A combinação de pesquisas de ponta, ensino de qualidade e prestação de serviços de excelência fazem do CEL/COPPEAD uma referência obrigatória para todos aqueles que buscam desenvolvimento profissional em logística. http://www.coppead.ufrj.br
Centro de Distribuição (CD)	Centro de distribuição (CD) é um armazém que tem por missão realizar a gestão dos estoques de mercadorias na distribuição física. As atividades englobam recepção, expedição, manuseio e armazenagem de mercadorias, administração de informações, emissão de notas fiscais, conhecimentos de transporte e outros documentos e, em alguns casos, agregação de valor intrínseco (físico) como a colocação de embalagens e rótulos e a preparação de <i>kits</i> comerciais (compre dois e leve ter, por exemplo).
CKD (<i>Completely Knocked Down</i>) Completamente Desmontado	Sigla utilizada quando um produto é transportado desmontado. O conceito foi criado na indústria automobilística, para o caso da exportação de veículos completos na condição CKD, para montagem no destino. Hoje se utiliza o conceito CKD para outros tipos de produtos como fogões por exemplo.
Classificação ABC	Ver Curva de Pareto.
Código de Barras (<i>Bar Code</i>)	Método de codificação de dados alfanuméricos para leitura ótica rápida e precisa. Os códigos de barra são constituídos por uma sequência de barras e espaços.
Coletor	Leitora ótica (<i>scanner</i> em inglês) de códigos de barras utilizada para o reconhecimento de volumes em centros de distribuição. Em conjunto com um Sistema de Rádio Freqüência e um Sistema de Administração de Armazéns constitui-se numa das principais ferramentas para operações de alta velocidade em centros de distribuição.
Conhecimento de Transporte	Documento emitido pelo transportador, que confirma o recebimento das mercadorias a transportar e constitui o contrato de transporte entre o embarcador e o transportador, para os diversos modais de transporte, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Aéreo (<i>AWB – Airway Bill</i>). • Ferroviário. • Marítimo (<i>BL – Bill of Lading</i>). • Rodoviário.
Consignatário	Parte que recebe a carga, conforme mencionado no conhecimento de transporte.
Consolidação	Agrupamento de várias remessas pequenas numa remessa maior, para facilitar o manuseio e reduzir taxas.
Contêiner intermodal	Equipamento de transporte, com dimensões padronizadas, utilizado para unitizar carga geral, graneis sólidos e líquidos.
Council of Logistics Management (CLM)	O CLM [<i>Conselho da Gerência da Logística</i>] é uma organização sem fins lucrativos, que reúne profissionais que têm interesses e/ou responsabilidades nas logísticas e nas funções relacionadas à organização do negócio em todo o mundo. Sua finalidade é buscar

	o desenvolvimento da profissão e dos profissionais da logística, fornecendo oportunidades educacionais e divulgando informações relevantes, oferecendo programas, serviços, e atividades relacionadas. Tem sede em Illinois, USA. http://www.clm1.org/												
Cross-Docking	O <i>cross-docking</i> é um sistema no qual os bens entram e saem de um centro de distribuição (CD), sem ali serem armazenados. Permite aumentar o giro dos estoques. Pode englobar recebimento, separação, roteirização e despacho de produtos num mínimo intervalo de tempo, podendo envolver, em alguns casos, atividades que agregam valor físico como etiquetagem e re-embalagem.												
Curva de Pareto (Classificação ABC)	<p>No final do século XIX, o italiano Vilfredo Pareto notou que a maioria da riqueza dos países é controlada por uma minoria de pessoas. Posteriormente verificou-se que esse mesmo princípio aplica-se a diversos aspectos da atividade empresarial e passou a ser conhecido como Curva de Pareto, Curva 80-20 ou Curva ABC.</p> <p>A Curva de Pareto é utilizada para classificar em A, B e C:</p> <ul style="list-style-type: none">Insumos na Administração de Materiais: <table><tr><th>Categoria</th><th>% das compras</th><th>% dos custos</th></tr><tr><td>A</td><td>10</td><td>70 a 80</td></tr><tr><td>B</td><td>10 a 20</td><td>10 a 15</td></tr><tr><td>C</td><td>70 a 80</td><td>10 a 20</td></tr></table> <ul style="list-style-type: none">Clientes de uma empresa pela lucratividade que cada um proporciona;Produtos de uma empresa pela lucratividade que cada um proporciona.	Categoria	% das compras	% dos custos	A	10	70 a 80	B	10 a 20	10 a 15	C	70 a 80	10 a 20
Categoria	% das compras	% dos custos											
A	10	70 a 80											
B	10 a 20	10 a 15											
C	70 a 80	10 a 20											
Desconsolidação	Inverso de consolidação.												
Distribuição	Segmento da logística empresarial que corresponde ao conjunto das operações associadas à transferência de bens desde o local de sua produção até o local designado no destino e ao fluxo de informações associado. A distribuição física deve garantir que os bens cheguem ao destino em boas condições comerciais, oportunamente e a preços competitivos.												
ECR "Efficient Consumer Response"	ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações. Saiba mais em: http://www.ecrbrasil.com.br												
Embarcador	Parte que embarca a carga, conforme mencionado no conhecimento de transporte												
Empresa-a-consumidor	Ver <i>business-to-consumer</i> (B2C).												
Empresa-a-empresa	Ver <i>business-to-business</i> (B2B).												

Equipamentos de Armazenagem	<p>São equipamentos utilizados para a armazenagem de materiais em armazéns e centros de distribuição, podendo ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prateleiras – para a armazenagem de caixas, sacarias e unidades pequenas; • Porta paletes – para a armazenagem de paletes, constando de duas vigas horizontais onde se apóia o paleta • Porta paletes <i>drive in</i> e <i>drive through</i> – porta paletes com vários níveis projetados para armazenagem concentrada de paletes. Utilizado para a armazenagem de diversos paletes com um mesmo lote de mercadorias. • Porta paletes dinâmicos (<i>flow rack</i>) – porta paletes com roletes e com inclinação, que permitem que paletes introduzidos numa extremidade fluam para a outra extremidade por gravidade. Automatizam a prática do FIFO. • Porta paletes <i>push back</i> – porta paletes com roletes e inclinados para frente, no qual podem ser armazenados dois a três paletes na profundidade. Os paletes são empurrados pela frente até que as três posições estejam cheias. Quando se retira o primeiro paleta, os demais correm para a frente por gravidade. • Sistemas para armazenagem dinâmica para caixas (<i>case flow rack</i>) – semelhantes aos porta paletes dinâmicos, mas adequados a caixas e cestas.
Estoque Administrado pelo Fornecedor (VMI – <i>Vendor Managed Inventory</i>)	<p>Parceria em que o fornecedor repõe os estoques do cliente com base nos níveis de estoque informados pelo próprio cliente por via eletrônica (EDI, Internet ou outros meios). O cliente participa somente com a informação sobre seus níveis de estoque e, preferencialmente, de maneira automática de forma que seus custos de controle de estoques e pedido são reduzidos a um mínimo. O VMI permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A redução dos custos para cliente e fornecedor; • A redução dos níveis de estoque; • A melhoria dos níveis de serviço ao cliente pela redução das faltas; • A melhoria do planejamento da produção do fornecedor, pela visibilidade que o mesmo adquire da variação dos estoques do cliente; • A minimização dos erros de entrada de dados em virtude da comunicação computador-a-computador; • A formação de uma parceria genuína entre cliente e fornecedor.
FEFO (<i>first to expire first-out</i>)	Sistema de controle de estoques em que o material que vence primeiro deve ser utilizado primeiro.
FIFO (<i>first-in first-out</i>)	Sistema de controle de estoques em que o material que entra primeiro deve ser utilizado primeiro.
FILO (<i>first-in last-out</i>)	Sistema de controle de estoques em que o material que entra primeiro deve ser utilizado por último.
Incoterms	Os Incoterms, desenvolvidos pela Câmara Internacional de Comércio, são regras internacionais, uniformes e imparciais, que constituem 13 formas acabadas de realizar uma transação internacional e que, quando agregadas a um contrato internacional de venda passam a ter força legal, com significado jurídico preciso.
Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI – <i>Electronic Data Interchange</i>)	O Intercâmbio Eletrônico de é a troca de documentos padronizados entre parceiros de uma cadeia de abastecimento ou entre unidades fisicamente separadas de uma mesma empresa. Associado ao uso do código de barras, leitoras óticas e sistemas de informação,

	constitui a base sobre a qual são implantadas as ferramentas que viabilizam o ECR.
Item de Estoque	Ver SKU – <i>Stock Keeping Unit</i>
JIT – <i>Just-in-Time</i>	<i>Just-in-time</i> (JIT) é uma sistemática de gestão de estoques em que os componentes, as matérias primas e mercadorias em geral chegam ao local de destino exatamente quando necessários. Os objetivos do sistema JIT são prover o material correto, no local correto e no momento correto.
Kanban	<p>O sistema kanban (cartão ou registro visível em japonês) utiliza cartões para controlar e programar a produção e o uso de estoques. Os cartões, de papel ou plástico, têm a função de sinalizar a autorização para alguma atividade de produção ou de reposição de estoque.</p> <p>Há vários tipos de cartões utilizados no kanban:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartões que autorizam produção; • Cartões que autorizam fornecimento; • Cartões que autorizam movimentação de estoques de uma posição para outra. <p>Além disso, os cartões podem ter cores diferentes para indicar a prioridade da operação (normal, moderada e alta)</p>
Logística	É o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem eficientes e de baixo custo de matérias primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do cliente.
OTM – Operador de Transporte Multimodal	Qualquer pessoa jurídica, transportador ou não, que celebre um contrato de transporte multimodal e atue como principal, e não como agente assumindo a responsabilidade pela execução do transporte porta-a-porta frente ao contratante.
Palete	Conjunto formado por um estrado e pela carga geral fracionada unitizada sobre o mesmo. Pode ter peso de até 2.000 Kg. O estrado pode ser formado por dois planos separados por vigas, ou uma base única sustentada por pés, cuja altura é reduzida ao mínimo compatível com o seu manuseio por empilhadeiras, paleteiras ou outros sistemas de movimentação. Pode ser construído de madeira, plástico, metais, papelão, ou combinações desses materiais. Pode ter dimensões variadas.
PDV – Ponto-de-Venda (POS – <i>Point of Sale</i>)	É o termo utilizado para indicar cada caixa de uma loja, onde é utilizado o scanner para a leitura do código de barras de identificação de produtos.
Personalizar (Customizar)	Adequar um serviço ou produto especificamente para um cliente, de acordo com suas necessidades.
<i>Picking (pick pack)</i>	Ver Separação
<i>Postponement</i> . Retardamento na Finalização de um produto	O <i>postponement</i> é uma estratégia de produção que procura retardar, até o último momento possível, a caracterização final de produtos manufaturados e/ou serviços, com o objetivo de facilitar a redução dos estoques e incrementar a capacidade de personalização do que é oferecido no mercado.
Princípio de Pareto	Vilfredo Pareto observou que a maioria da riqueza dos países é controlada por uma minoria. O princípio baseado nessa observação aplica-se a muitas situações empresariais e diz que dentre todos os fatores que, em conjunto, contribuem para um efeito, um número reduzido dos mesmos representa a maior parte do efeito causado.

	coletivamente. (Regra 80% - 20 %). Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> Se uma empresa possui 100 clientes, cerca de 20% deles serão responsáveis por cerca de 80% dos lucros da empresa; Cerca de 20% dos materiais (insumos) adquiridos por uma empresa correspondem a cerca de 80% do custo total dos insumos;
Rádio frequência (RF)	Sistema utilizado para a comunicação em tempo real, via rádio, entre o sistema de administração de armazéns e os coletores (<i>scanners</i>), num centro de distribuição (CD).
Reposição Contínua (CR – <i>Continuous Replenishment</i>)	É a prática de parceria entre os membros do canal de distribuição que altera o tradicional processo de reposição de mercadorias de geração de pedidos elaborados pelo distribuidor, baseado em quantidades economicamente convenientes, para a reposição de produtos baseada em previsão de demanda efetiva. Busca integrar, por meio de práticas distintas, o fluxo de informações e produtos. A Reposição Contínua, uma forma de VMI para o varejo supermercadista, é uma ferramenta que tem por finalidade repor os produtos na gôndola de forma rápida e adequada à demanda, com os objetivos de <i>minimizar estoques e faltas</i> .
Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR – <i>Efficient Consumer Response</i>)	Um modelo estratégico de negócios, no qual fornecedores e varejistas trabalham de forma integrada, visando melhorar a eficiência da cadeia logística, de forma a entregar maior valor ao consumidor final.
RMI - <i>Retail Management Inventory</i> (Estoque Administrado pelo Varejo)	É o modelo tradicional, em que o varejo calcula a necessidade e envia um pedido ao fornecedor.
Separação de pedidos	O atendimento a pedidos de clientes, a partir de um centro de distribuição (CD), é feito por separação (<i>picking</i> em inglês) do conjunto de produtos contidos no pedido, podendo ser: <ul style="list-style-type: none"> Separação de caixas ou paletes fechados, por separação direta ao longo do CD; Separação de unidades de produtos, por separação direta ou em linha de produção. Quando a separação é seguida de embalagem dos produtos utiliza-se, em inglês, a expressão <i>pick pack</i> .
<i>Shelf life</i>	Tempo de validade de um produto.
Sistema de Administração de Armazéns (WMS – <i>Warehouse Management System</i>)	Sistemas de administração de armazéns são <i>softwares</i> aplicados à gestão de áreas de armazenagem, no que tange ao controle de entrada e saída de materiais, endereçamento, realização do FIFO e do FEFO, controle de estoque, formação de cargas para expedição (<i>picking</i>), etc.
SKU (<i>Stock Keeping Unit</i>)	Representa a unidade para a qual informações de venda e de gestão de estoque são mantidas. Pode ser uma unidade de consumo de um produto ou uma caixa coletiva com diversas unidades do mesmo. Uma caixa coletiva com 20 unidades de um determinado item (sabonete de um dado tamanho e dado perfume, por exemplo) constitui um SKU, enquanto outra caixa com 40 unidades da mesma unidade de consumo representa um outro SKU.
Transporte Combinado	Refere-se ao transporte de um veículo de transporte por outro (<i>piggy back</i>), como por exemplo, uma carreta transportada por um vagão ferroviário ou por um <i>ferryboat</i> .
Transporte Intermodal	É o transporte realizado através de dois ou mais modais de transporte de forma eficiente, com mínimas resistências ao movimento contínuo de bens e equipamentos de transporte, desde a origem até o destino. A prática da intermodalidade pressupõe a

	existência de interfaces (terminais, portos, aeroportos, armazéns e aduanas) tão eficientes quanto os modais aos quais atendem.
Transporte Multimodal	É um conceito institucional que envolve a movimentação de bens por dois ou mais modais de transporte, sob um único conhecimento de transporte, o qual é emitido por um Operador de Transporte Multimodal – OTM. O OTM deve assumir, frente ao embarcador, total responsabilidade pela operação, desde a origem até o destino, como um transportador principal e não como um agente.
Unitização	É a conversão de diversas unidades de carga fracionada numa única unidade, para fins de movimentação e armazenagem. A unitização pode ser realizada por meio de contêineres intermodais, paletes, caixas coletivas,...
Validade de um produto	Tempo de vida útil de um produto <i>shelf life</i>
VMI – <i>Vendor Managed Inventory</i> (Estoque Administrado pelo Fornecedor)	Sistema de parceria em que o fornecedor, por iniciativa própria, repõe os estoques do cliente com base em informações de estoque obtidas via EDI ou por outros meios. A adoção desta prática pressupõe um acordo entre as partes no que se refere aos limites superior e inferior dos estoques do cliente e sobre procedimentos de entrega e faturamento.

ANEXOS

O REGIME DA SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA DO ICMS

Fonte: ZANLUCA, J.C. ICMS – Teoria e Prática. São Paulo: Portal Tributário Editora. 2009.

A Substituição Tributária (ST) é o regime pelo qual a responsabilidade pelo ICMS devido em relação às operações ou prestações de serviços é atribuída a outro contribuinte.

A Lei estadual poderá atribuir a contribuinte do imposto ou a depositário a qualquer título a responsabilidade pelo seu pagamento, hipótese em que assumirá a condição de substituto tributário.

Assim temos na legislação 2 modalidades de contribuintes:

- 1) Contribuinte Substituto: é aquele eleito para efetuar a retenção e/ou recolhimento do ICMS;
- 2) Contribuinte Substituído: é aquele que, nas operações ou prestações antecedentes ou concomitantes é beneficiado pelo diferimento do imposto e nas operações ou prestações subseqüentes sofre a retenção.

A responsabilidade poderá ser atribuída em relação ao imposto incidente sobre uma ou mais operações ou prestações, sejam antecedentes, concomitantes ou subseqüentes, inclusive ao valor decorrente da diferença entre alíquotas interna e interestadual nas operações e prestações que destinem bens e serviços a consumidor final localizado em outro Estado, que seja contribuinte do imposto.

A atribuição de responsabilidade dar-se-à em relação a mercadorias, bens ou serviços previstos em lei de cada Estado.

Dependência de Convênio e Aplicação

A adoção do regime de substituição tributária em operações interestaduais dependerá de acordo específico celebrado pelos Estados interessados. O contribuinte substituto para cálculo e recolhimento do ICMS da substituição tributária observará as normas da legislação da unidade da Federação de destino da mercadoria.

FORMA DE RECOLHIMENTO DO IMPOSTO

O imposto retido pelo contribuinte substituto deverá ser recolhido por meio da Guia Nacional de Recolhimento de Tributos Estaduais - GNRE, em agência do banco oficial da Unidade Federada destinatária, ou na sua falta, em agência de qualquer banco oficial signatário do Convênio patrocinado pela Associação Brasileira dos Bancos Comerciais Estaduais - ASBACE, localizada na praça do estabelecimento remetente, em conta especial, a crédito do Governo em cujo território se encontra estabelecido o adquirente das mercadorias, ou, ainda, na falta deste, em agência de banco credenciado pela Unidade Federada interessada.

Deverá ser utilizada GNRE específica para cada Convênio ou Protocolo, sempre que o contribuinte substituto operar com mercadorias sujeitas ao regime de substituição tributária regido por normas diversas. O contribuinte substituto para cálculo e recolhimento do ICMS da substituição tributária observará as normas da legislação da unidade da Federação de destino da mercadoria.

Estados Signatários / Alíquota Interna

Acre 17%	Alagoas 17%	Amapá 17%
Amazonas 17%	Bahia 17%	Ceará 17%
Distrito Federal 17%	Espírito Santo 17%	Goiás 17%
Maranhão 17%	Mato Grosso 17%	Mato Grosso do Sul 18%
Pará 17%	Paraíba 17%	Paraná 18%
Pernambuco 17%	Piauí 17%	Rio Grande do Norte 17%
Rio Grande do Sul 17%	Rondônia 17%	Roraima 17%
Sergipe 17%	Tocantins 17%	

Santa Catarina: Não se aplica Substituição Tributária

Rio de Janeiro: Não se aplica Substituição Tributária – São Paulo denunciou o disposto neste Protocolo em relação às operações destinadas ao RJ (despacho COTEPE nº 4/1999)

São Paulo: Não se aplica Substituição Tributária - as alíquotas do ICMS são:

- operações internas, ou iniciadas no exterior: - 18%;
- operações interestaduais com saídas para os Estados das Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, e também Espírito Santo: - 7%;
- operações interestaduais com saídas para os Estados das Regiões Sul e Sudeste: - 12%.

No estado de MG a alíquota varia de 7 a 18% dependendo do produto.

**ESCLARECIMENTOS GERAIS SOBRE O REGIME DA
SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA DO ICMS**

Por Alexandre Galhardo

Substituição Tributária (ST) é um instituto criado e implementado pelas Unidades da Federação antes do advento da atual Constituição Federal, por intermédio de legislação infraconstitucional, ou seja, de Convênios e Protocolos celebrados entre os secretários de fazenda estaduais.

Durante muito tempo, a sua constitucionalidade e legitimidade foi argüida em juízo pelos contribuintes, sob a alegação de falta de previsão constitucional e de lei complementar para a sua implementação.

Em face da eficiência desse instituto, uma vez que a sua aplicação fez diminuir a evasão fiscal e facilitou a fiscalização, a atual Constituição Federal, no seu artigo 150, parágrafo 7º, incorporou-o definitivamente e a Lei Complementar nº 87/96 veio a legitimá-la.

Conceito

A Substituição Tributária pode ser conceituada como sendo o regime pelo qual a responsabilidade pelo ICMS devido em relação às operações ou prestações de serviços é atribuída a outro contribuinte.



Espécies de Substituição Tributária no ICMS

1 – Sobre Mercadorias

1.1 – Operações anteriores

Nesta hipótese de substituição tributária, a legislação atribui a determinado contribuinte a responsabilidade pelo pagamento do ICMS em relação às operações anteriores. Nesta espécie se encontra o diferimento do lançamento do imposto.

1.2 – Operações subsequentes

A ST em relação às operações subsequentes caracteriza-se pela atribuição a determinado contribuinte (normalmente o primeiro na cadeia de comercialização, o fabricante ou importador) pelo pagamento do valor do ICMS incidente nas subsequentes operações com a mercadoria, até sua saída destinada a consumidor ou usuário final. (Art. 6º, parágrafo 1º, da Lei Complementar nº 87/96)

1.2 – Operações concomitantes

Esta espécie de Substituição Tributária caracteriza-se pela atribuição da responsabilidade pelo pagamento do imposto a outro contribuinte, e não àquele que esteja realizando a operação ou prestação de serviço, concomitantemente à ocorrência do fato gerador. Nesta espécie se encontra a Substituição Tributária dos serviços de transportes de cargas.

➔ A Substituição Tributária do ICMS foi implementada porque se constatou que poucos fabricantes vendiam seus produtos a milhares de distribuidores e revendedores, sendo que esses últimos sonegavam ICMS. Assim passaram a tributar os fabricantes, que por serem grandes e em pouco número são facilmente fiscalizados.

2 – Sobre serviço de transportes

O ICMS sobre o serviço de transporte é devido ao local do início da prestação.

Considerando este fato, as Unidades da Federação, por intermédio do Convênio ICMS nº 25/90, estabeleceram que, por ocasião da prestação de serviço de transporte de carga por transportador autônomo ou por empresa transportadora de outra Unidade da Federação não inscrita no cadastro de contribuintes do Estado de início da prestação, a responsabilidade pelo pagamento do ICMS devido poderá ser atribuída :

- a) – ao alienante ou remetente da mercadoria, exceto se produtor rural ou microempresa, quando contribuinte do ICMS;
- b) – ao destinatário da mercadoria, exceto se produtor rural ou microempresa, quando contribuinte do ICMS, na prestação interna;
- c) – ao depositário da mercadoria a qualquer título, na saída da mercadoria ou bem depositado por pessoa física ou jurídica.

Contribuintes

Contribuinte Substituto: É o responsável pela retenção e recolhimento do imposto incidente em operações ou prestações antecedentes, concomitantes ou subsequentes, inclusive do valor decorrente da diferença entre as alíquotas interna e interestadual nas operações e prestações de destino mercadorias e serviços a consumidor final. Em regra geral será o fabricante ou importador no que se refere às operações subsequentes .

Contribuinte Substituído: É aquele que tem o imposto devido relativo às operações e prestações de serviços pago pelo contribuinte substituto.

Responsável: O contribuinte que receber, de dentro ou de fora do Estado, mercadoria sujeita à substituição tributária, sem que tenha sido feita a retenção total na operação anterior, fica solidariamente responsável pelo recolhimento do imposto que deveria ter sido retido.

Na hipótese de responsabilidade tributária em relação às operações ou prestações antecedentes, o imposto devido pelas referidas operações ou prestações será pago pelo responsável quando:

- a) – da entrada ou recebimento da mercadoria ou serviço;
- b) – da saída subsequente por ele promovida, ainda que isenta ou não-tributada;
- c) – ocorrer qualquer saída ou evento que impossibilite a ocorrência do fato determinante do pagamento do imposto.

Quando se aplica: O regime da sujeição passiva por substituição tributária aplica-se nas operações internas e interestaduais em relação às operações subsequentes a serem realizadas pelos contribuintes substituídos.

Ressalte-se que, nas operações interestaduais, em relação a algumas mercadorias, a sujeição ocorre, também, quanto às entradas para uso e consumo ou ativo imobilizado desde que o destinatário das mercadorias seja contribuinte do ICMS e nestes casos não incidirá na operação a margem presumida, pré-definida pelo Governo, na base de cálculo do regime da ST. (Arts. 6º e 9º, parágrafo 2º, da Lei Complementar nº 87/96)

Quando não se aplica: Não se aplica a Substituição Tributária :

- a) – às operações que destinem mercadorias a sujeito passivo por substituição da mesma mercadoria. Ex.: saída de fabricante de lâmpada para outra indústria de lâmpada;
- b) – às transferências para outro estabelecimento, exceto varejista, do sujeito passivo por substituição, hipótese em que a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto recairá sobre o estabelecimento que promover a saída da mercadoria com destino a empresa diversa;
- c) – na saída para consumidor final, salvo se a operação for interestadual e o destinatário contribuinte do ICMS, uma vez que, como me referi no subitem acima, alguns Protocolos/Convênios que dispõe sobre o regime da Substituição Tributária atribuem a responsabilidade ao remetente em relação à entrada para uso e consumo ou ativo imobilizado, ou seja, em relação ao diferencial de alíquotas. (No caso específico de lâmpadas os Estados de BA e PR não exigem a Substituição Tributária mesmo se o destinatário for contribuinte do ICMS);
- d) – à operação que destinar mercadoria para utilização em processo de industrialização.

Mercadorias sujeitas a Substituição Tributária:

Entre as mercadorias cuja sujeição nas operações foi determinada por Convênios/Protocolos subscritos por todos os Estados e/ou por uma maioria pode-se citar

- a) – fumo;
- b) – tintas e vernizes;
- c) – motocicletas;
- d) – automóveis;
- e) – pneumáticos;
- f) – cervejas, refrigerantes, chope, água e gelo;
- g) – cimento;
- h) – combustíveis e lubrificantes;
- i) – material elétrico.

Existem, também, mercadorias que foram objetos de Protocolo subscrito apenas por algumas Unidades da Federação que estão sujeitas ao regime da substituição tributária apenas em operações interestaduais:

- a) – discos e fitas virgens e gravadas;
- b) – bateria;

- c) – pilhas;
- d) – lâminas de barbear;
- e) – cosméticos;
- f) – materiais de construção.

Base de cálculo (BC): A Lei Complementar nº 87/96 em seu artigo 8º, ao tratar do regime de sujeição passiva por substituição, determina que a base de cálculo será o valor correspondente ao preço de venda a consumidor acrescido do valor do frete, IPI e demais despesas debitadas ao estabelecimento destinatário, bem como a parcela resultante da aplicação (sobre esse total) do percentual de valor agregado (margem de lucro). Esse percentual é estabelecido em cada caso de acordo com as peculiaridades de cada mercadoria.

$$BC = (\text{Valor mercadoria} + \text{frete} + \text{IPI} + \text{outras despesas}) \times \text{margem de lucro}$$

Margem de valor agregado: A margem de valor agregado será determinada com base em preços usualmente praticados no mercado, obtidos por levantamento, ainda que por amostragem ou através de informações e outros elementos fornecidos por entidades representativas dos setores, adotando-se a média ponderada dos preços coletados. A mercadoria submetida ao regime de substituição tributária em operação interestadual terá a margem de valor agregado estabelecida em Convênio ou Protocolo.

Forma de cálculo: Como o contribuinte substituto pratica o fato gerador ao promover a saída das mercadorias de seu estabelecimento e, pela sistemática do regime, paga o ICMS em relação aos fatos geradores futuros praticados pelos contribuintes substituídos, sabemos que este terá:

- a) – o ICMS da operação própria;
- b) – o ICMS das operações subsequentes.

Consideramos, para fins de exemplificação, uma operação realizada por um fabricante de lâmpadas estabelecido no Estado do Rio de Janeiro com destino a um cliente localizado no Estado do Rio de Janeiro, cujo valor da venda é de R\$ 1.000,00 e com IPI calculado a uma alíquota de 15%, teremos:

$$\text{ICMS da operação própria} - \text{R\$ } 1.000,00 \times 19\% (\text{origem RJ destino RJ}) = \text{R\$ } 190,00$$

$$\text{Base cálculo da ST} - \text{R\$ } 1.000,00 + \text{R\$ } 150,00 (\text{IPI}) + 40\% (\text{margem de valor agregado}) = \text{R\$ } 1.610,00$$

$$\text{R\$ } 1.610,00 \times 19\% (\text{alíquota interna praticada no Estado do RJ}) = \text{R\$ } 305,90$$

Como, de conformidade com o citado, o valor do imposto substituição será a diferença entre o calculado de acordo com o estabelecido no subitem “Base de cálculo” e o devido pela operação normal do estabelecimento que efetuar a substituição tributária, teremos :

$$\text{R\$ } 305,90 - \text{R\$ } 190,00 = \text{R\$ } 115,90$$

O ICMS-Substituição (ICMS-ST), também denominado imposto retido, ao contrário do ICMS normal, que se encontra embutido no preço, será cobrável “por fora” do destinatário, como permitem os Convênios e Protocolos específicos.

Material preparado pelo Prof. Luciel H. de Oliveira, para uso exclusivo em aulas. Reprodução permitida desde que citada a fonte. Como citar:

OLIVEIRA-LUCIEL, Henrique de. Introdução à Logística Empresarial Integrada. Conceitos e casos para estudo. Graduação. Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – UNIFAE. São João da Boa Vista. 2010.

Envie comentários, críticas e sugestões ao professor: luciel@fae.br ou luciel@uol.com.br

